



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR CHANGES TO THE SYSTEM OF REMUNERATION OF EMPLOYEES IN
THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Renata Těšíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Renata Těšíková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřích a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců v dané společnosti. První část práce se věnuje vysvětlení základních pojmů z oblasti odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. V další části je podrobněji analyzován současný stav řešené problematiky pomocí vhodných metod. Závěrečná kapitola práce se věnuje vlastním navrhovaným změnám systému odměňování pracovníků.

Abstract

This bachelor thesis is focused on the system of rewardment of the employees in the choosen company. First part of the thesis deals with the explanation of the basic terms of rewardment in the company. In the next part is analyzed in more detail present statement using suitable methods. The final chapter of the thesis is focused on my proposed changes to the system of rewardment of employees.

Klíčová slova

mzda, zaměstnanec, zaměstnavatel, odměňování zaměstnanců, celková odměna

Key words

wage, employee, employer, rewarding of employees, total reward

Bibliografická citace

TĚŠÍKOVÁ, Renata. *Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120011>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 8. května 2019

.....

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za odborné rady, ochotu a čas při vedení mé bakalářské práce.

Dále také společnosti, která mi poskytla všechny potřebné informace k vypracování této bakalářské práce.

V neposlední řadě patří poděkování i rodině a přáteli, kteří mně při psaní této bakalářské práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1 Základní pojmy	15
1.2 Odměňování zaměstnanců	16
1.3 Systém odměňování	18
1.3.1 Prvky systému odměňování	20
1.4 Celková odměna.....	22
1.4.1 Definice celkové odměny	22
1.4.2 Model celkové odměny.....	24
1.4.3 Výhody celkové odměny	24
1.5 Vliv vnějších a vnitřních faktorů na systém odměňování.....	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	27
2.1 Základní informace o společnosti	27
2.2 Předmět podnikání společnosti	28
2.3 Historie společnosti.....	28
2.4 Analýza ekonomické situace společnosti.....	29
2.4.1 Analýza hospodářské situace společnosti	29
2.4.2 Analýza situace na trhu produktů	34
2.4.3 Shrnutí ekonomické situace společnosti	36
2.5 Analýza interního prostředí společnosti a daného problému	36
2.5.1 Analýza pomocí McKinseyho „7S“ modelu	36
2.5.2 Organizační struktura.....	36
2.5.3 Spolupracovníci	39
2.5.4 Strategie	46
2.5.5 Systémy řízení.....	46
2.5.6 Schopnosti.....	50
2.5.7 Styl vedení	50
2.5.8 Sdílené hodnoty	50
2.5.9 Shrnutí analýzy „7S“	51
2.6 Analýza spokojenosti	52

2.6.1	Výzkum spokojenosti zaměstnanců.....	52
2.6.2	Výzkum spokojenosti vedení společnosti.....	56
2.6.3	Shrnutí analýzy spokojenosti.....	57
2.7	Analýza trhu práce.....	57
2.7.1	Analýza pracovní síly.....	57
2.7.2	Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti.....	60
2.7.3	Mzdové šetření.....	64
2.7.4	Analýza konkurence z hlediska odměňování.....	67
2.7.5	Shrnutí analýzy trhu práce.....	68
2.8	Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů.....	69
2.8.1	Legislativní změny v roce 2019.....	69
2.8.2	Změny v zákoníku práce.....	71
2.9	Hospodářská a sociální politika.....	73
2.9.1	Hospodářská politika.....	74
2.9.2	Sociální politika.....	75
2.10	Shrnutí analýzy současného stavu.....	77
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	80
3.1	Rozšíření nabídky peněžních odměn.....	80
3.1.1	Třináctý plat.....	80
3.2	Rozšíření současné nabídky benefitů.....	81
3.2.1	Sick day.....	81
3.2.2	Příspěvek k životnímu a pracovnímu jubileu.....	82
3.2.3	Spolupráce se Střední odbornou školou řemesel Velké Meziříčí.....	82
3.2.4	Náborový příspěvek.....	84
3.3	Úprava současných benefitů.....	84
3.3.1	Zvýšení hodnoty stravenky.....	84
3.3.2	Zvýšení penzijního a životního připojištění.....	85
3.3.3	Zvýšení příspěvku na dovolenou.....	85
3.4	Ekonomické zhodnocení.....	85
3.4.1	Celkové náklady navrhovaných změn.....	86
3.4.2	Přínosy navrhovaných změn.....	87
3.5	Časový harmonogram změn.....	88
ZÁVĚR	89

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	90
SEZNAM GRAFŮ	95
SEZNAM OBRÁZKŮ	96
SEZNAM TABULEK.....	97
SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Vytvořit takový systém odměňování pracovníků, aby byly obě strany spokojeny, je velmi složité. Zaměstnavatel i zaměstnanec mají odlišné představy a požadavky na to, jak by tento systém měl vypadat. Maximální motivace zaměstnanců je tedy velmi individuální a těžko realizovatelná.

Společnost by tedy měla vytvořit takový systém, aby uspokojila co nejvíce potřeb svých zaměstnanců. Pokud bude jejich potřebám vyhověno, budou spokojeni a lze očekávat, že jejich efektivita a kvalita práce vzroste. Proto by se společnosti měli snažit zdokonalovat své systémy odměňování.

Je velmi časté, že společnosti tuto činnost opomíjejí. To způsobuje nespokojenost zaměstnanců a s tím spojenou fluktuaci. Společnost ztrácí svoji konkurenceschopnost a vzniká negativní pracovní prostředí.

Společnosti by se tedy měly více zajímat o to, jak jsou jejich zaměstnanci se systémem odměňování spokojeni a neustále se snažit o jeho vylepšování. Je ale zřejmé, že nikdy nedojde k maximální spokojenosti obou stran. Zvýšení mezd nebo poskytování vhodných benefitů ovšem nestačí. Důležitým faktorem pro motivování zaměstnanců jsou tzv. nepeněžní odměny. Zaměstnanci potřebují vědět, že si jich společnost váží a jejich práce je pro ně velmi důležitá. Pochvala a uznání je také důležitým faktorem.

Aktuálně je velmi nízká nezaměstnanost a je složité najít a udržet si kvalifikované a zodpovědné zaměstnance, proto je velmi důležité této problematice věnovat zvýšenou pozornost.

Návrh změn systému odměňování je sestaven pro společnost XY, s. r. o. Tato společnost má zavedený svůj systém odměňování, avšak vždy je co zlepšovat. Společnost je nakloněna změnám a ráda poskytne svým zaměstnancům nový a vylepšený systém odměn.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Tato bakalářská práce je složena ze tří hlavních částí. V první části jsou definována teoretická východiska, která se týkají především celkové odměny a odměňování zaměstnanců. Další částí této práce je analýza současného stavu společnosti a daného problému. Poslední část je zaměřena na vlastní návrhy řešení, které pomohou zlepšit aktuální systém v dané společnosti.

Cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je vytvořit námět na změny, které povedou ke zlepšení aktuálního systému odměňování zaměstnanců. Tato změna by měla napomáhat k udržení pracovníků v dané organizaci. Tyto návrhy budou vycházet z analýzy současného stavu.

Dílčí cíle se zaměřují v první řadě na zmapování teoretických východisek práce. Dalším dílčím cílem je analýza současného stavu a dané problematiky. Tato analýza začíná představením společnosti a následně je provedena analýza ekonomické situace společnosti pomocí horizontální a vertikální analýzy a analýzy trhu produktů. Následovat bude analýza pomocí Mc Kinseyho modelu „7S“, analýza spokojenosti zaměstnanců, řízený rozhovor s vedením společnosti, právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů a hospodářská a sociální politika. Jako poslední je provedeno celkové shrnutí analýzy současného stavu. Díky těmto provedeným analýzám jsou ve třetí části navrženy změny v systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele.

Metody zpracování

V již výše uvedených částech budou použity tyto metody:

- faktografická rešerše,
- analýza aktuální ekonomické situace společnosti,
- analýza trhu produktů,
- Mc Kinseyho model „7S“,
- mzdové šetření,
- analýza trhu práce,
- dotazníkové šetření,
- řízený rozhovor s jednatelem společnosti.

Analýza aktuální ekonomické situace

Základem pro tuto analýzu je výkaz zisků a ztrát za analyzované období od roku 2013 do roku 2017. Z informací získaných z účetních výkazů bude provedena horizontální a vertikální analýza celkových nákladů, výnosů a výsledku hospodaření a bude analyzována jejich struktura. Horizontální analýza je vyjádření o kolik se položka zvýšila či snížila proti roku předcházejícímu. Výsledek může být vyjádřen v korunách nebo procentech. Vertikální analýza udává procentuální podíly ve struktuře konkrétních položek ve společnosti (1).

Analýza trhu produktů

Tato analýza je zaměřena na zjištění postavení společnosti na trhu, vývoj daného trhu a určení tržní struktury. Podstatou této analýzy je tedy zjištění, jak si daná společnost vede na trhu.

Mc Kinseyho model 7S

Tato analýza je složena ze sedmi bodů, o které se tento model opírá a rozděluje se do dvou skupin. Do tzv. skupiny „tvrdých S“, do které patří strategie společnosti, struktura a systémy uplatňované ve společnosti. Tyto informace jsou lépe měnitelné než ostatní čtyři body tohoto systému, které patří do tzv. skupiny „měkkých S“. Do této skupiny je zahrnut styl, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti. Informace

týkající se těchto bodů nejsou tak snadno dohledatelné jako ty předchozí. Všechny výše uvedené body na sebe vzájemně působí, z čehož vyplývá, že každý zaběhnutý systém společnosti je složitý. Z čehož vyplývá, že při zavádění změn je důležité sledovat všechny body (2).

Mzdové šetření

Mzdové šetření je založeno na získávání informací o mzdových či platových sazbách podobných prací, které se vyskytují na trhu práce (3).

Analýza trhu práce

Tato analýza je zaměřena na prostředí, ve kterém se daná společnost v současné době pohybuje. Tato analýza obsahuje analýzu struktury pracovní síly, nabídku a poptávku pro práci, zaměstnanost i nezaměstnanost, způsob a dobu hledání práce.

Dotazníkové šetření

Je jedním z nejvíce využívaných způsobů, kterým lze získat informace. Hlavním bodem při tvorbě dotazníku je stanovení daného cíle průzkumu a stylisticky správná a srozumitelná příprava otázek. Jelikož jsou dotazníky anonymní, předpokládá se, že se zvýší pravděpodobnost pravdivých odpovědí. (4).

Řízený rozhovor

Řízený rozhovor slouží zejména k získávání informací v oblasti sociálního výzkumu. Při řízeném rozhovoru jsou přítomny dvě osoby. První osobou je tazatel, který klade otázky dle připraveného dotazníku. Druhým účastníkem rozhovoru je respondent, který na kladené otázky odpovídá (5).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce budou objasněna teoretická východiska práce, která se budou týkat základních pojmů, jako je například mzda, odměňování pracovníků a koncept celkové odměny.

1.1 Základní pojmy

Zaměstnanec – „Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“ (6, online).

Zaměstnavatel – „Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“ (6, online).

Mzda – V zákoníku práce je mzda definována jako peněžitě plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Mzda musí být stanovena před začátkem výkonu práce a zaměstnavatel je povinen ji vyplácet v zákonných penězích. Výše mzdy se určuje například na základě složitosti a namáhavosti práce, odpovědnosti, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (6).

Dále je v zákoníku ukotven pojem minimální mzda. Jedná se o nejnižší přípustitelnou výši odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Výše minimální mzdy pro rok 2018 činí 12 200 Kč. Nelze také opomenout pojem zaručená mzda. Zaručenou mzdou se rozumí odměna, která zaměstnanci náleží na základě, již zmíněného zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru (6).

Minimální mzdy, které jsou "nízké", mohou mít zanedbatelné nebo dokonce pozitivní účinky na zaměstnání. Minimální mzdy, které jsou "vysoké", mají negativní dopad na zaměstnání. Čím vyšší jsou mzdy, tím nižší je nabídka pracovních míst, ale zvyšují míru přijatelnosti pracovníků. Při dostatečně nízkých minimálních mzdách může tento druhý efekt dominovat (7).

Formy mezd:

- **Mzda časová** – jde o hodinovou, týdenní či měsíční částku, kterou zaměstnanec obdrží za vykonanou práci. Jedná se o nejpoužívanější základní formu mzdy. Zaměstnanci na základě této mzdy vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. A právě časové mzdy jsou to, co většinou vytváří pověst společnosti. Hlavním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd je vytvoření struktury a systému, který bude srovnatelný a spravedlivý na základě pracovní pozice a výkonu. Časová mzda je založena na tarifech, které vycházejí z relativní hodnoty práce ve společnosti a může existovat v čisté podobě, kdy se opravdu platí za odpracovanou dobu a není zde brán ohled na odvedenou práci.
- **Mzda úkolová** – se řadí mezi nejjednodušší a nejpoužívanější druhy pobídkových forem. Nejvíce se hodí pro odměňování dělnické práce, kdy je zaměstnanec odměněn za každou jednotku práce, kterou vykoná. Odměna jednotlivce je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát sazba za jednotku práce. Úkolová mzda má hned několik forem a to, úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu a úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, skupinové úkolové mzdy, operační úkolové mzdy a akordní úkolové mzdy. Při používání úkolové mzdy je důležité, aby množství a kvalita práce byly měřitelné a kontrolovatelné.
- **Mzda podílová** – tato mzda je zcela, nebo alespoň z části závislá na prodaném množství. Když je mzda zcela závislá na prodaném množství jedná se o přímou podílovou mzdu. V druhém případě se jedná o garantovaný základní plat a k němu mu náleží provize za prodané množství. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah mezi odměnou a výkonem. Nevýhodou této mzdy je, že ji mohou ovlivňovat faktory, které zaměstnanec neovlivní, například, že výrobek, který prodává je nahrazen lepším a kvalitnějším výrobkem od konkurence (8).

1.2 Odměňování zaměstnanců

V dnešní době není rozhodující, jestli je společnost velká nebo malá. Všechny organizace mají stejné cíle, a to mít spokojené a motivované zaměstnance, kteří pracují

efektivně. Každá společnost chce zaměstnávat takové pracovníky, kteří mají stejné představy jako organizace (9).

Odměňování pracovníků je z hlediska personálního nejdůležitější a zároveň nejsložitější činností. Této činnosti je věnována velká pozornost, jak ze strany vedení organizace, tak ze strany pracovníků. Jedná se tedy o vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (8).

Systém odměňování pracovníků se musí opírat o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Tato teorie uznává, že pokud je podstatou řízení lidských zdrojů investování do lidského kapitálu, ze kterého je požadována a očekávána rozumná míra návratnosti, pak je správné odměňovat lidi různorodě podle jejich přínosnosti (3).

V dnešní době neznamena odměňování pouze mzdu nebo plat, případně další formy peněžní odměny, které jsou poskytovány organizacemi svým pracovníkům jako kompenzace za vykonanou práci. Aktuální způsob odměn je mnohem složitější. Je v něm obsaženo povýšení, formální uznání (pochvala) a zaměstnanecké benefity, které jsou poskytovány nezávisle na jejich pracovních výkonech. Pracovník je může získat pouze z důvodu pracovního titulu nebo na základě jiného vztahu, jež pracovník se společností má. V odměnách mohou být zahrnuty i věci či okolnosti, které nemusí být samozřejmostí, jako je například lépe vybavená kancelář či přidělení lepších pracovních pomůcek. Společnosti čím dál častěji mezi odměny zařazují také možnost rozšíření vzdělání. Kromě již výše zmíněných odměn, o kterých rozhoduje organizace společnosti (vnější odměny), se také rozšiřují tzv. vnitřní odměny. Tyto odměny jsou nehmotné povahy a souvisejí především s tím, jak je pracovník spokojen se svou vykonanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, a hlavně z pocitu, že je pracovník užitečný, úspěšný a uznáván okolím. Druh těchto odměn je úzce spjat s osobností pracovníka, jeho postoji, zájmy, potřebami a hodnotami. *„Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu“* (8, s. 283).

1.3 Systém odměňování

Systém odměňování je charakterizován čtyřmi hlavními prvky, které jsou:

- **politika**, která poskytuje návody k přístupům v řízení odměňování,
- **postupy** nabízející nepeněžní a peněžní odměny,
- **procesy**, které jsou spojeny s hodnocením práce a posudkem individuálního výkonu,
- **procedury** zajišťující funkčnost systému, tzn. účinnost a pružnost, a aby zabezpečoval, že za vynaložené peníze bude získána odpovídající práce (3).

Pracovník ani organizace sami nerozhodují o výši ani o podobě odměny. Významné role zde tvoří i vnější faktory. Proto je důležité si před tvořením systému odměňování zodpovědět tři hlavní otázky:

1. Čeho je zapotřebí dosáhnout novým systémem odměňování pracovníků?
2. Jakou váhu mají pro zaměstnance různé nabídky odměn?
3. Jaké externí faktory mohou ovlivňovat systém odměňování v organizaci? (8)

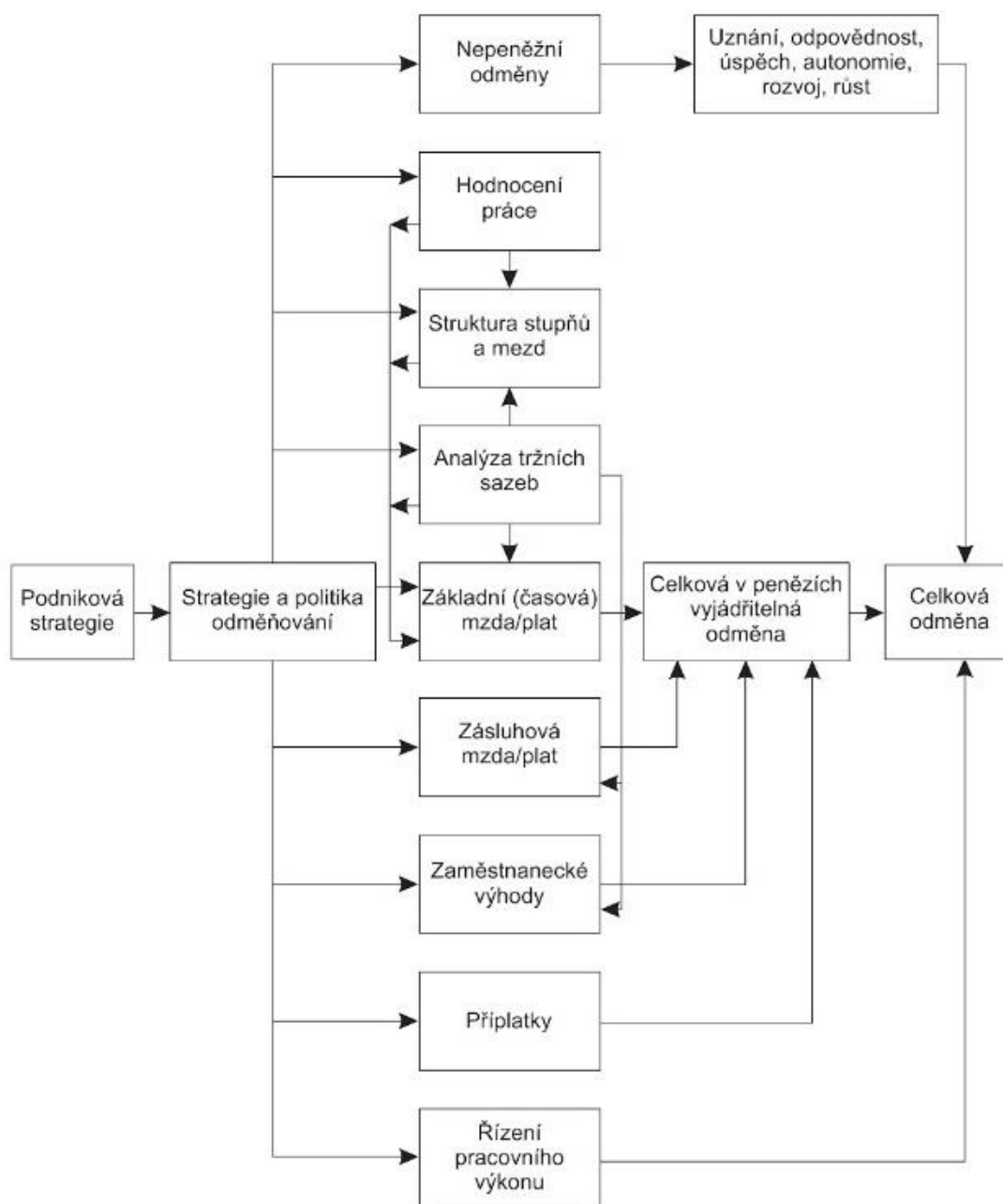
Na tuto problematiku je zapotřebí nahlížet ze dvou stran, to znamená jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany zaměstnavatele. Pro získávání, udržování, dosahování konkurenceschopné produktivity, vyžadované kvality práce a flexibility pracovníků si společnost potřebuje vytvořit konkurenční výhodu. To znamená, že společnost by si měla vytvářet takový tým zaměstnanců, který je schopen splňovat stanovené cíle. Naopak pracovníci mají snahu uspokojovat své potřeby. Mají touhu zajistit svoji rodinu a cítit životní stabilitu. Zajímají se o možnosti výdělků v budoucnu, a jestli jsou spravedlivě ohodnoceni. Nelze opomenout dobré vztahy na pracovišti či možnosti seberealizace. Vše, co je uvedeno výše je ovlivňováno i vnějšími faktory, zejména dosavadní situace na trhu práce, aktuální dění ve státě, konkurenční boje společností, ale i životní styl a úroveň zdanění (8).

Poté nastává řešení specifických otázek odměňování v organizaci:

- **úroveň mezd a platů** (porovnání s konkurenčními společnostmi a aktuálním stavem na trhu práce i se zohledněním úspěšnosti organizace a finanční situace),
- **vnitřní struktura mezd a platů** (uspořádání platových tříd a mzdových tarifů, rozložení pracovních míst a práce),
- **ohodnocení jednotlivců** (přiřazení zaměstnanců k pracovním úkolům a místům, přidělení platových tříd),
- **rozhodnutí, zda platit za odpracovaný čas či za výsledky**,
- **specifika odměňování specialistů a manažerů** (zvláštní zaměstnanecké výhody, ohodnocení na základě kvalifikace či za délku zaměstnání a motivační odměňování),
- **zaměstnanecké benefity a příplatky** (hrazená dovolená, podniková penze, pojištění a rizikové příplatky, místní příplatky, atd...),
- **řízení a kontrola mezd a platů** (snaha o úsporu a optimalizaci nákladů na mzdy, zkoumání správnosti popisu a specifikace pracovních míst),
- **zvolení nejvhodnějších typů odměn a vytváření systému odměňování** (důležitým bodem je zjišťování preferencí zaměstnanců, které mohou souviset s pohlavím, věkem a vzděláním a nespolehat se pouze na manažery, kteří mohou chybovat tím, že používají pro všechny zaměstnance stejné typy a struktury odměňování) (8).

Jestliže organizace vyřeší tyto otázky, rozhodne tak o efektivnosti odměňování pracovníků, jeho motivačním účinku a prosperitě získávání a stabilizace pracovníků ve společnosti a dalších důležitých věcech (8).

1.3.1 Prvky systému odměňování



Obrázek č. 1: Prvky systému odměňování

(Zdroj: 10, s. 24)

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny jsou takové odměny, které neobsahují žádní přímé platby. Nejčastěji vyplývají z práce jako takové, například pocit úspěšnosti, autonomie, uznání a využívání prostoru k rozvoji dovedností (10).

Hodnocení práce

Jedná se o systematický proces definování relativní hodnoty nebo rozsah prací ve společnosti, které slouží k určení vnitřních vztahů a zabezpečení základny pro vytvoření účinné mzdové či platové struktury. Toto hodnocení může být analytického nebo souhrnného charakteru (10).

Stupně a mzdové/platové struktury

Pracovní místa mohou být rozdělena dle jejich relativního významu do stupňovitých struktur. Výše peněžních sazeb jsou ovlivněny sazbami tržními. Mzdové struktury se tedy mohou skládat ze mzdových či platových rozpětí, které jsou přiřazeny k dílčím stupňům. Tato rozpětí umožňují růst mzdy nebo platu na základě různých faktorů, jako jsou například pracovní výkony, schopnosti, přínos či délka zaměstnání (10).

Základní (časová) mzda/plat

Základní mzdou nebo platem se rozumí množství peněz, které tvoří sazba určená prací či pracovním místem. Tato sazba je závislá na úrovni práce nebo u manuálních pracovníků na úrovni požadované kvalifikace. Základní úrovně peněžních odměn obsahují vnitřní i vnější faktory. Základní mzdy či platy mohou být vyjádřeny několika způsoby. Například jako roční, měsíční, týdenní či hodinové (10).

Zásluhová mzda/plat

Tyto peněžní odměny se vztahují k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu dovednostem a zkušenostem. Zásluhovou peněžní odměnu je možno přidat k základní mzdě či platu (10).

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn. Jsou to například nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební vozidla a řada dalších zaměstnaneckých výhod (10).

Příplatky

Příplatky mohou být nepovinné, či povinné. Povinné příplatky jsou stanoveny zákonem a nepovinné jsou společnostmi poskytovány dobrovolně ke mzdě či platu. Do zákonných příplatků lze zařadit příplatek za přesčas, za práci v noci, za práce ve státní svátek, za práci o víkendu, atd. Mezi dobrovolně poskytované příplatky patří například příplatek na dopravu, ubytování, apod (10).

Řízení pracovního výkonu

Tento proces definuje očekávání, která se týkají individuálního výkonu a přínosu, dále hodnotí pracovní výkon a vytváří pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu. Jedná se o nástroje sloužící k zabezpečení nepeněžní motivace (10).

1.4 Celková odměna

Celková odměna je vcelku nový pojem, ale její vliv na řízení odměňování je značný (3).

1.4.1 Definice celkové odměny

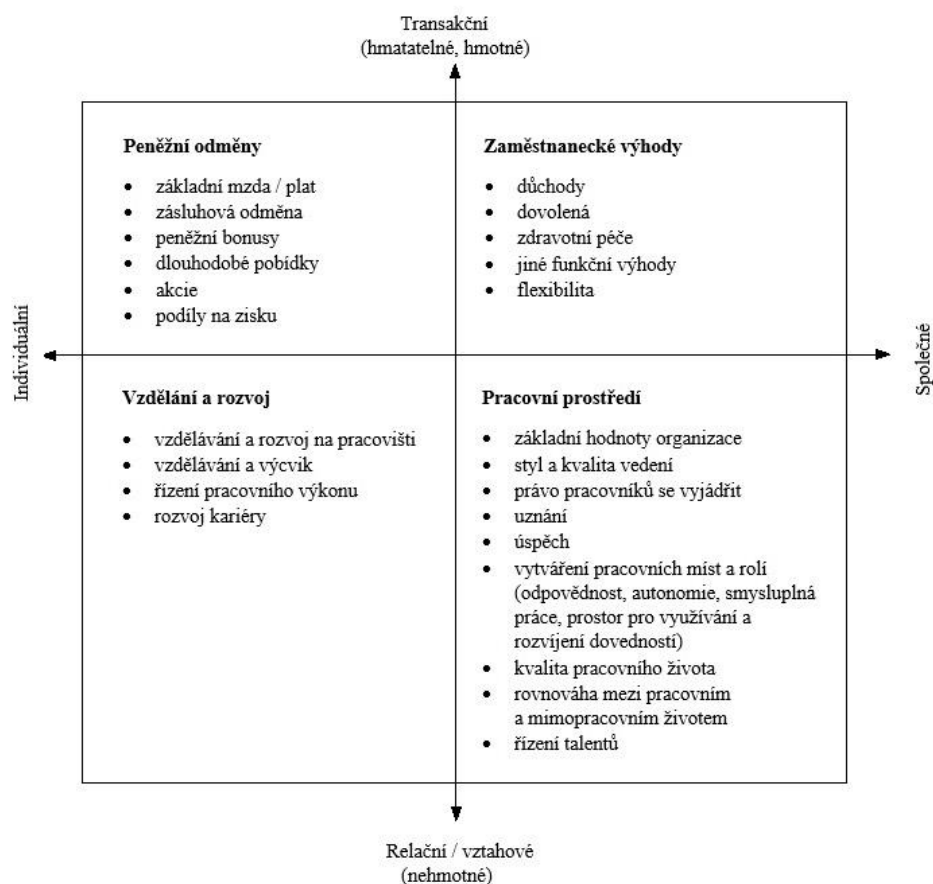
Do celkové odměny patří všechny stránky odměny, především základní mzda či plat, dále zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které práce přináší sama. Jsou propojeny a musí se s nimi nakládat jako s logickým celkem. Celková odměna je složena ze dvou hlavních částí – transakční odměny (hmotné odměny, které plynou ze vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem) a relační odměny (nehmotné odměny vyplývající ze vzdělávání a rozvoje). „*Pojetí celkové odměny holistickým, celostním přístupem: nespolehá se na jeden nebo dva izolované fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby nalézali uspokojení prostřednictvím práce. Cílem je maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci. Jak to objasnil O’Neal (1998): „Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení“ (3, s. 520).*

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování dle 3, s. 521)

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměna	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Koncept celkové odměny tkví v tom, že odměňování lidí je něčím mnohem důležitějším. Není to pouze o tom, že jsou jim za odvedenou práci poskytovány peníze. Podle O'Neila (1998) je strategie celkového odměňování klíčová ve zvládnání problémů, které souvisejí se získáváním a udržením pracovníků. Použití celkové odměny vytváří instrument k ovládání chování pracovníků, který je podporuje k vynaložení většího úsilí v práci. Význam celkové odměny podle Pfeifera (1998): „*Vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání, a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace a pracovního výkonu – i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů*“ (3, s. 521).

1.4.2 Model celkové odměny



Obrázek č. 2: Model celkové odměny
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 3)

Výše uvedený model zobrazuje, že je složen ze čtyř kvadrantů. V horních dvou jsou obsaženy peněžní odměny a zaměstnanecké výhody a jsou vyjádřeny v penězích. Svou povahou jsou velmi důležité při získávání nových pracovníků a jsou velmi často kopírovány konkurencí. Úplným opakem jsou relační odměny ve spodních kvadrantech. Jsou to sice odměny nehmotného typu, ale ty jsou právě velmi důležité pro zvyšování hodnot hmotných. Nejlepší výsledky tedy přináší kombinace obojího (3).

1.4.3 Výhody celkové odměny

Jednou z největších výhod použití celkové odměny je větší vliv. Když se sloučí různé typy odměn, mají dlouhodobější a značnější dopad na motivaci a oddanost pracovníků. Další užitečnou výhodou je zlepšení vztahů na pracovišti. Vztahy mezi zaměstnanci, které byly vytvořeny podle modelu celkové odměny, přispívají k optimalizaci využívání relačních i transakčních odměn a pracovníky ovlivňují pozitivním způsobem. Nelze

samozřejmě opomenout flexibilitu v uspokojování jednotlivých potřeb. Poslední výhodou je řízení talentů. K vytvoření pozitivní psychologické smlouvy slouží vztahové odměny. Tuto výhodu může společnost využít na trhu práce jako odlišnost a nadřazenost oproti jiným organizacím nabízející práci. Tímto způsobem si společnost může přitahovat a udržovat talentované lidi (3).

1.5 Vliv vnějších a vnitřních faktorů na systém odměňování

Struktura a funkce mzdového systému je dána zejména ekonomickými principy, vedením lidí a požadavky racionální organizace činností, ale je také upravována právním systémem, který zabezpečuje fungování mezd (zákon o mzdě a platu, zákoník práce a zákon o kolektivním vyjednávání). Vytvoření vhodného systému odměňování, který dokáže zaměstnance motivovat k výkonu, je základním pilířem každého podnikového systému řízení. Chybně sestavený systém odměňování má podstatný vliv na výkonnost zaměstnanců, ovlivňuje jejich postoj k práci a k celému systému řízení, a to bez ohledu na velikost firmy či druhu podnikání. Systém odměňování také napomáhá k dosažení základních podnikových cílů v ekonomickém a sociálním prostředí, ve kterém společnost působí. Mzdová strategie společnosti je založena na strategii personální, která definuje hlavní cíle společnosti a její rozvoj. Mzdový systém společnosti uskutečňuje záměry mzdové politiky tak, aby kvalita a fungování lidských zdrojů společnosti byla schopna plnit tyto cíle na každé podnikatelské úrovni. Při vytváření cílů, mzdové a personální strategie a systému odměňování je nutné zohlednit i vnější a vnitřní vlivy prostředí společnosti. Přehlížení těchto vlivů může mít dopad na finanční stabilitu společnosti a snížit účinnost mzdového systému a tím i ohrozit dosažení cílů společnosti (11).



Obrázek č. 3: Vnitřní a vnější faktory působící na mzdové strategie a systém odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 11)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce je zaměřena na konkrétní společnost XY, s. r. o. V této kapitole jsou obsaženy základní informace o společnosti, její historie a předmět podnikání společnosti. Jsou zde provedeny tyto analýzy: analýza ekonomické situace společnosti v letech 2013 až 2017, Mc Kinseyho model „7S“, analýza trhu práce, analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování, řízený rozhovor a SWOT analýza.

2.1 Základní informace o společnosti

Fiktivní název: XY, s. r. o.

Datum vzniku zápisu: 12. května 2006.

Zápis v obchodním rejstříku: 52152 C, Krajský soud v Brně.

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- opravy silničních vozidel.

Základní kapitál: 200 000 Kč, splaceno 100 %.

Čistý obrat (2017): 323 000 000 Kč (12).

Počet zaměstnanců: 30.

Nace – kód:

45200 – Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů.

471 – Maloobchod v nespecializovaných prodejnách.

46900 – Nespecializovaný velkoobchod.

461 – Zprostředkovávání velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.

74 – Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti.

4671 – Velkoobchod s pevnými, kapalnými a plynnými palivy a příbuznými výrobky.

4778 – Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách.

00 – Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (13).

2.2 Předmět podnikání společnosti

Základním pilířem společnosti je prodej a servis traktorů, sklízecích mlátiček a lisů značky Massey Ferguson a Valtra. Nemalý podíl ale tvoří i další značky, které se postupným rozvojem společnosti staly její součástí. Jsou to např. závěsné stroje Kverneland a Kuhn, teleskopické nakladače Merlo, dopravní technika Annaburger, Samson, Krampe a Maraton včetně aplikačních cisteren, kloubové nakladače Weidemann, mulčovače Ferri a McConnel a další technika (13).

Dále tato společnost zajišťuje i prodej a servis strojů pro lesnictví, především speciální lesní traktory Valtra, i komunální stroje, jako jsou například malotraktory a sekačky značky Kubota a Stiga. Nedílnou součástí jsou také dodávky olejů a dalšího spotřebního materiálu – síťoviny, fólie a nářadí (13).

Nelze vynechat, že také zpracovávají různé druhy zemědělských dotací pro svoje zákazníky. Podílí se také na výstavbách bioplynových stanic a kompostáren. U výstavby kompostáren se společnost podílí od základního nápadu přes provázení úskalími dotačního titulu z EU, spolupráci s úřady při zajištění odborných stanovisek a posudků státních úřadů, přes výběrové řízení, dodání technologií a následný servis po celou dobu životnosti dodaných strojů a techniky (13).

Společnost má zákazníky téměř po celé České republice, ať už to jsou soukromníci, zemědělská družstva, či obce. Pravidelně se účastní zemědělských veletrhů, jako jsou Tech Agro, či Země živitelka a pořádá vlastní dny otevřených dveří pro svoje zákazníky a jejich známé (13).

2.3 Historie společnosti

S prodejem a servisem zemědělské techniky společnost začínala v roce 2006 v pronajatých prostorách společnosti DS Agros Netín. V této době, kdy měla společnost jen pár zaměstnanců, zázemí plně vyhovovalo. Vzhledem k postupnému rozvoji společnosti a požadavkům dodavatelů započala společnost v květnu 2011 budovat větší vlastní areál nedaleko Velkého Meziříčí. V prosinci téhož roku bylo nové sídlo na světě. Stále vyspělejší stroje potřebují dokonalejší technické zázemí, které firma v bývalém areálu nebyla schopna vybudovat. Chyběla zde především odpovídající výbava na servis strojů, ale také sklady s dostatečnou kapacitou

na náhradní díly a oleje. V novém sídle bylo proto vybudováno moderní servisní zařízení, jež odpovídá současné vyspělé technice, kterou společnost nabízí a zajišťuje pro ni servis. V současné době má společnost kromě vlastních budov k dispozici 3 000 m² zpevněných ploch, které využívá jako výstavní prostory. Během celého roku je tu zákazníkům k dispozici průřez nejprodávanějšího sortimentu. Jsou zde vystaveny traktory od značky Massey Ferguson a Valtra, manipulátory Merlo, atd. Drobnější zahradní technika, jako jsou sekačky, zahradní traktůrky a křovinořezy, jsou vystaveny ve vstupní hale společnosti. Zákazník si může všechny tyto stroje pečlivě prostudovat a dokonce i vyzkoušet (13).

2.4 Analýza ekonomické situace společnosti

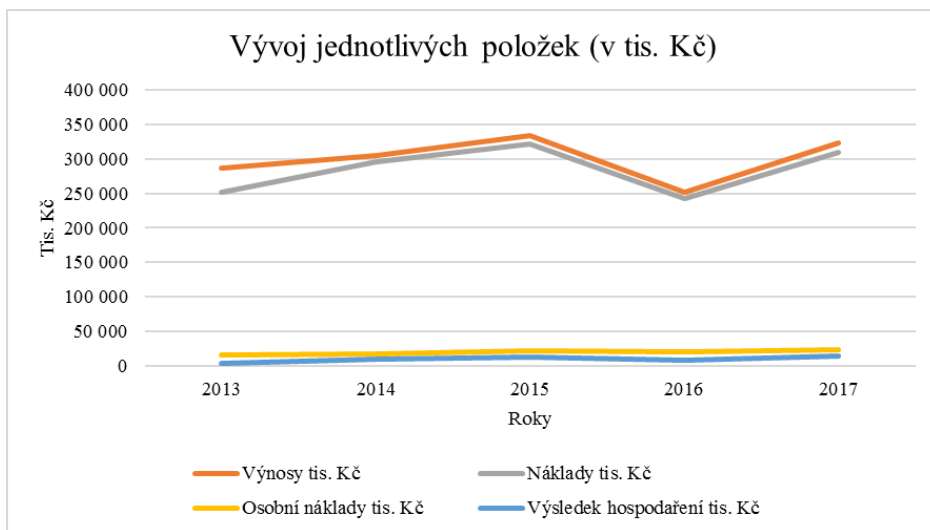
Tato část bakalářské práce je zaměřena na jednotlivé analýzy aktuálního ekonomického stavu společnosti. Tyto analýzy umožňují sledovat vývoj jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty v čase. Časový horizont je pět let, konkrétně od roku 2013 do roku 2017. Jedná se o analýzy výsledků hospodaření, celkových nákladů, tržeb a osobních nákladů pomocí horizontální a vertikální analýzy.

2.4.1 Analýza hospodářské situace společnosti

Horizontální analýza osobních nákladů, výsledku hospodaření, celkových výnosů a nákladů

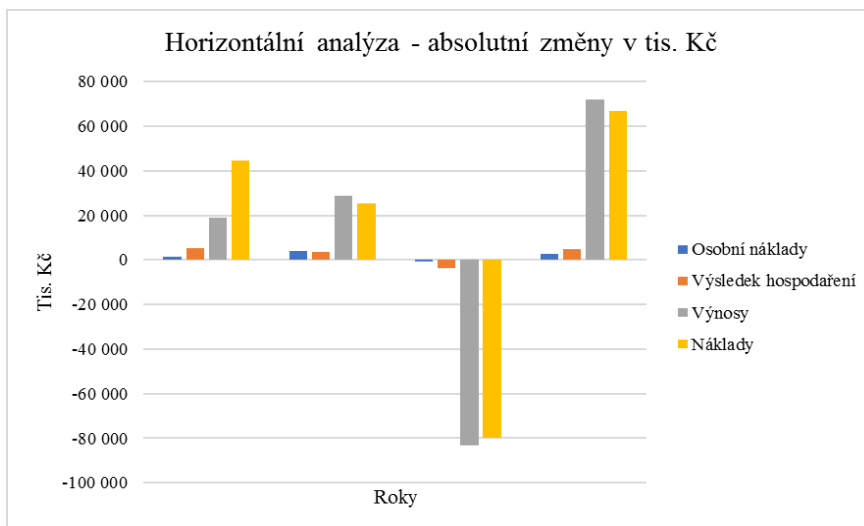
O výsledku hospodaření lze říci, že má rostoucí tendenci s výjimkou roku 2016 kdy nastal mírný pokles o 29,5 %. Tento pokles byl způsoben snížením výnosů. Při srovnání výsledku hospodaření v roce 2013 a roku 2017 jeho růst činí 268 %, což může tato společnost považovat za velký úspěch. Celkové výnosy mají rostoucí tendenci, jako hospodářský výsledek, s výjimkou roku 2016, kdy došlo k poklesu přibližně o 25 %. V celém sledovaném období činil růst celkových výnosů přibližně 13 %. O celkových nákladech lze říci, že jejich vývoj je velice podobný vývoji celkových výnosů. Opět mají rostoucí tendenci s výjimkou roku 2016, kdy nastal mírný pokles přibližně o 25 % ve srovnání s rokem 2015. V celém sledovaném období činí růst celkových nákladů přibližně 23 %. Vývoj osobních nákladů v letech 2013 až 2017 je stále rostoucí. Za posledních pět let osobní náklady vzrostly o necelých 48 %,

což je způsobené pravidelným zvyšováním mezd zaměstnanců a s tím je spojená i spokojenost zaměstnanců.



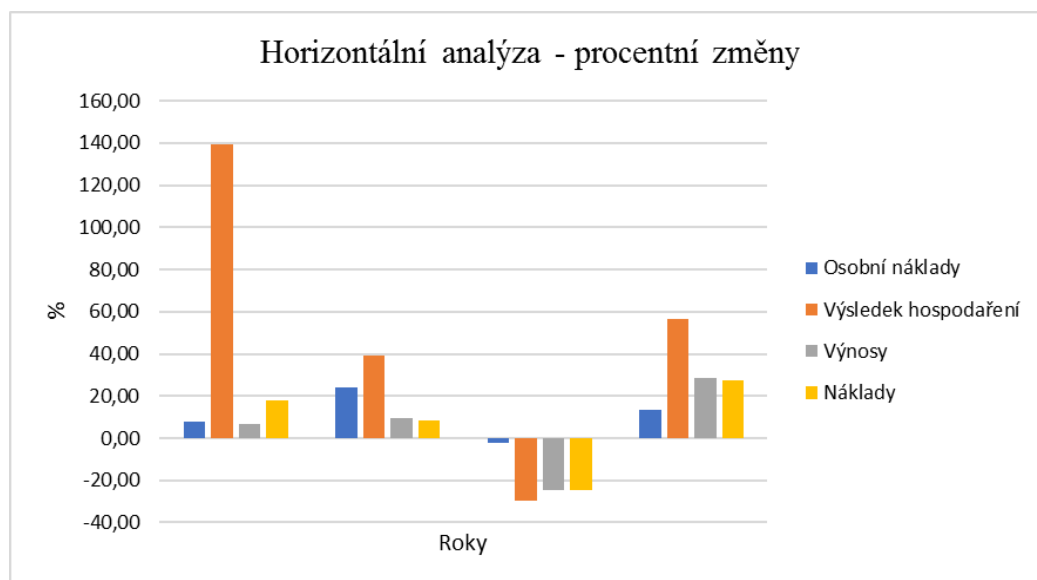
Graf č. 1: Vývoj jednotlivých položek v letech 2013 až 2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Z grafu horizontální analýzy absolutních změn lze vyčíst, že v roce 2016 došlo k velkému poklesu nákladů i výnosů oproti roku 2015. V případě nákladů se jedná o pokles v hodnotě 79 699 tis. Kč. U výnosů byl zaznamenán pokles roven 83 393 tis. Kč. V tomtéž roce došlo i k poklesu výsledku hospodaření. V letech 2013 a 2014 jsou hodnoty vcelku vyrovnané.



Graf č. 2: Horizontální analýza - absolutní změny
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

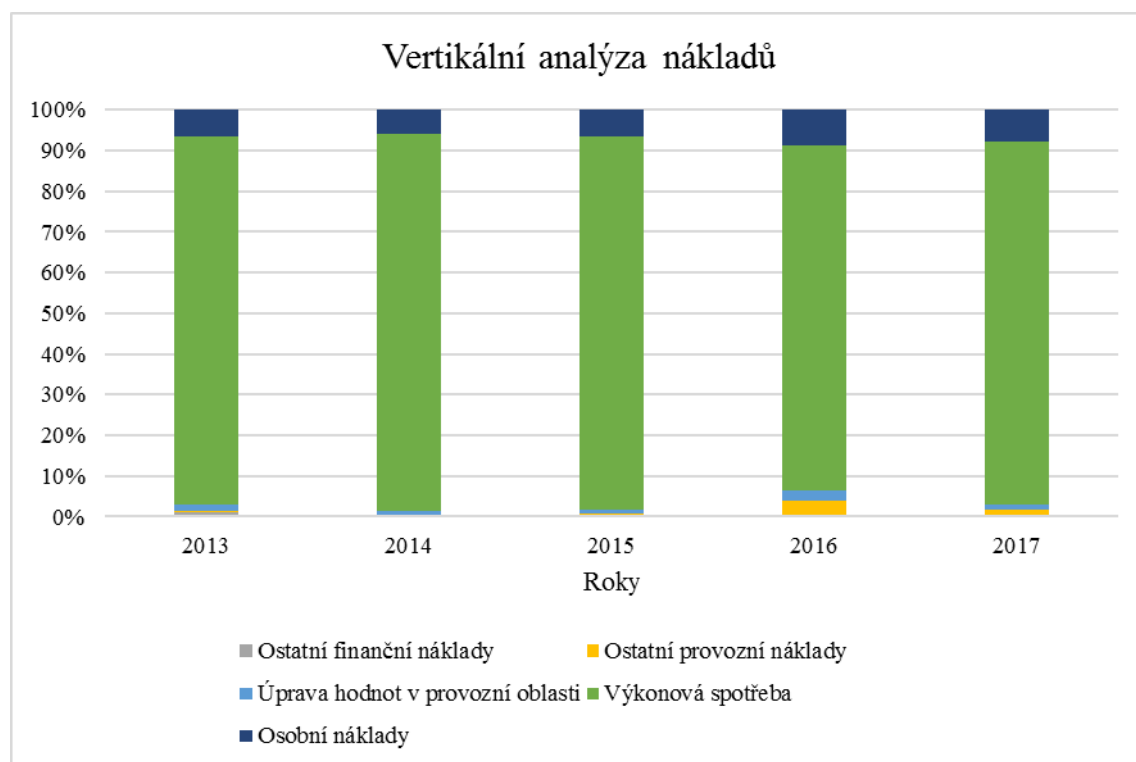
V dalším grafu jsou znázorněny procentní změny jednotlivých položek. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2014, kdy výsledek hospodaření vzrostl o 139 % oproti roku 2013. Dalším větším výkyvem je již výše zmiňovaný rok 2016, kdy došlo k poklesu všech položek. Ve zbylých letech nejsou zaznamenány žádné větší výkyvy.



Graf č. 3: Horizontální analýza - procentní změny
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Vertikální analýza nákladů

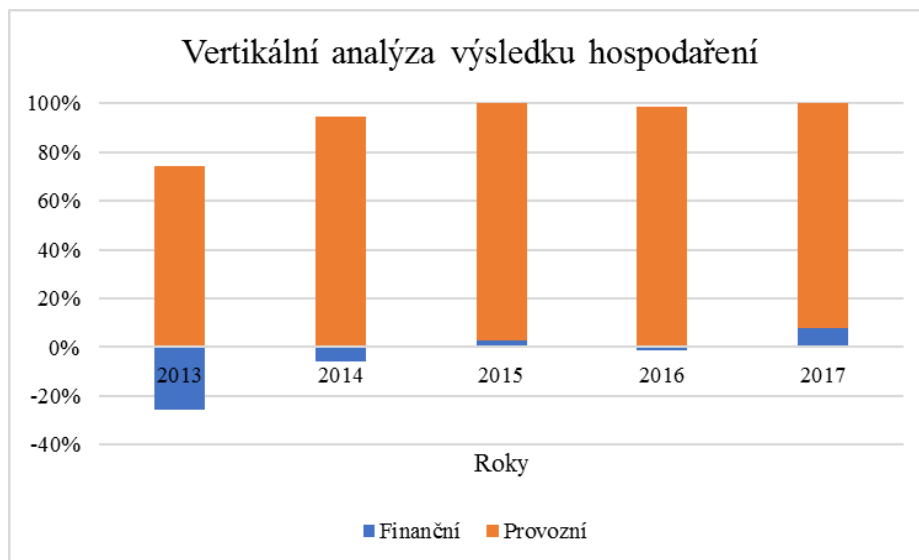
Z grafu vertikální analýzy nákladů je patrné, že v tomto časovém horizontu je struktura nákladů velice podobná. Největší část nákladů tvoří výkonová spotřeba a osobní náklady. Výkonová spotřeba zaujímá přibližně 82 % z celkových nákladů a osobní náklady tvoří asi 6,5 %. Zbylou část tvoří ostatní finanční náklady, úprava hodnot v provozní oblasti a ostatní provozní náklady, které dohromady tvoří asi 11,5 % z celkových nákladů. Největší výkyv je zaznamenán v roce 2016, kdy došlo ke zvýšení osobních nákladů, ostatních provozních nákladů i úpravy hodnot v provozní oblasti. Zároveň došlo i ke snížení výkonové spotřeby. Zvýšení osobních nákladů je způsobeno neustálým zvyšováním mezd a přijímání nových pracovníků.



Graf č. 4: Vertikální analýza nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Vertikální analýza výsledku hospodaření

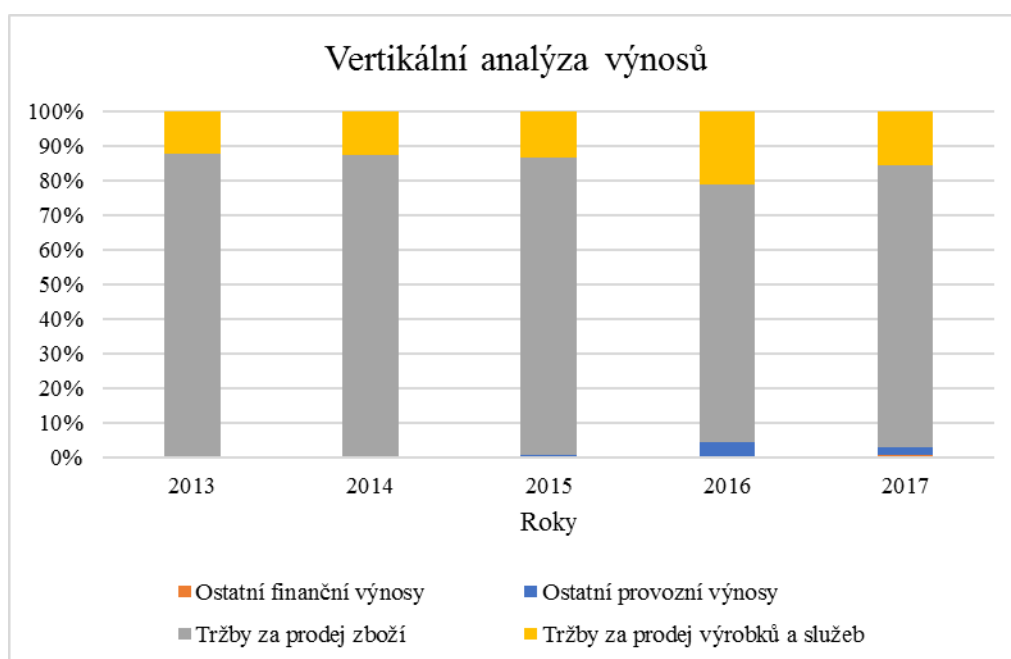
Z grafu je patrné, že většinu výsledku hospodaření tvoří provozní výsledek hospodaření. Finanční VH vykazuje i minusové hodnoty, které se ale společnosti daří snižovat. V roce 2017 se finanční VH dostal i do plusových hodnot.



Graf č. 5: Vertikální analýza výsledku hospodaření
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Vertikální analýza výnosů

Opět lze konstatovat, že struktura výnosů si je ve vybraných letech velice podobná. Největší částí jsou tržby za prodej zboží, které dosahují 81 % z celkových výnosů. Další větší část z celkových výnosů tvoří tržby z prodeje zboží a služeb, které tvoří přibližně 14 %. Zbýlých pět procent tvoří ostatní finanční výnosy a ostatní provozní výnosy. Tento výsledek analýzy je předpokladatelný, jelikož se společnost zabývá prodejem a poskytováním služeb. K největší změně došlo v roce 2016, kdy došlo ke zvýšení tržeb za prodej výrobků a služeb a ostatních provozních výnosů. Naopak došlo k poklesu tržeb za prodané zboží.



Graf č. 6: Vertikální analýza výnosů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

2.4.2 Analýza situace na trhu produktů

V této podkapitole je vypracována analýza situace na trhu produktů, která bude obsahovat typ tržní struktury, postavení společnosti na trhu a informace o trhu, na kterém se společnost XY, s. r. o. pohybuje.

Typ tržní struktury

Společnost XY, s. r. o. se pohybuje v oblasti velkoobchodu a maloobchodu a je zaměřena na prodej a servis zemědělských strojů. V České republice se na tomto

trhu pohybuje velké množství společností, nabízejících výrobky, které jsou blízkými substituty. Liší se například kvalitou a cenou. Z toho vyplývá, že se jedná o typ nedokonalé konkurence, která se nazývá monopolistická konkurence.

Postavení společnosti na trhu

Společnost XY, s. r. o. se objevila na trhu již v roce 2007, kdy začala s prodejem a servisem zemědělských strojů. Už od této doby se potýkala s velkou konkurencí společností, které se zabývají stejným odvětvím. Tyto konkurenční společnosti jsou rozprostřeny po celé České republice. Největšími konkurenty v Kraji Vysočina jsou společnosti Moreau Agri, s. r. o. Maršovice, P & L, spol. s r. o. Velké Meziříčí a VÁŇA Hybrálec s. r. o. Jihlava. Dalšími velkými konkurenty v České republice jsou například LUKROM s. r. o. Lípa a Agromex s. r. o. Brno. Většina těchto firem se zabývá prodejem odlišných značek zemědělské techniky, a proto jsou velkou konkurencí. Výhodou společnosti XY, s. r. o. je to, že klade velký důraz na záruční a pozáruční servis a následnou údržbu po celou dobu životnosti strojů a technologií, které společnost poskytuje svým odběratelům (15).

Situace na trhu

Jak je již zmiňováno, společnost se zabývá především prodejem a servisem zemědělských strojů. Tato činnost patří do odvětví velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. Toto odvětví zaujímá 11,1 %, konkrétně 502 501 mil. Kč, na hrubé přidané hodnotě v České republice. Za tabulky vývoje podílu odvětví na hrubé přidané hodnotě v ČR je patrné, že má rostoucí tendenci. Za posledních pět let vzrostl podíl odvětví velkoobchodu a maloobchodu o 0,8 % (16).

Tabulka č. 2: Vývoj podílu odvětví na hrubé přidané hodnotě v ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 16)

G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel					
Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě v ČR	10,30 %	10,40 %	10,90 %	10,90 %	11,10 %

2.4.3 Shrnutí ekonomické situace společnosti

Společnost působí na trhu již 13 let. V celém sledovaném období výnosy převyšují náklady, tudíž je výsledek hospodaření po celou dobu kladný a nedosahuje záporných hodnot. Hospodářský výsledek má rostoucí tendenci stejně jako osobní náklady, to znamená, že má společnost dostatek finančních zdrojů na další rozvoj systému odměňování. Hospodářský výsledek vzrostl za posledních pět let o 268 %. Tento vývoj přispívá i k tomu, že je společnost schopna si svoje zaměstnance udržet. Tyto kladné výsledky znamenají dobře odvedou práci vedení i zaměstnanců. Z analýzy trhu produktů je patrné, že typ tržní struktury je monopolistická konkurence a podíl obchodu a maloobchodu na hrubé přidané hodnotě v ČR je rostoucí.

2.5 Analýza interního prostředí společnosti a daného problému

Tato část bakalářské práce se týká analýzy interního prostředí společnosti a daného problému. Je zde využita analýza McKinseyho „7S“ modelu.

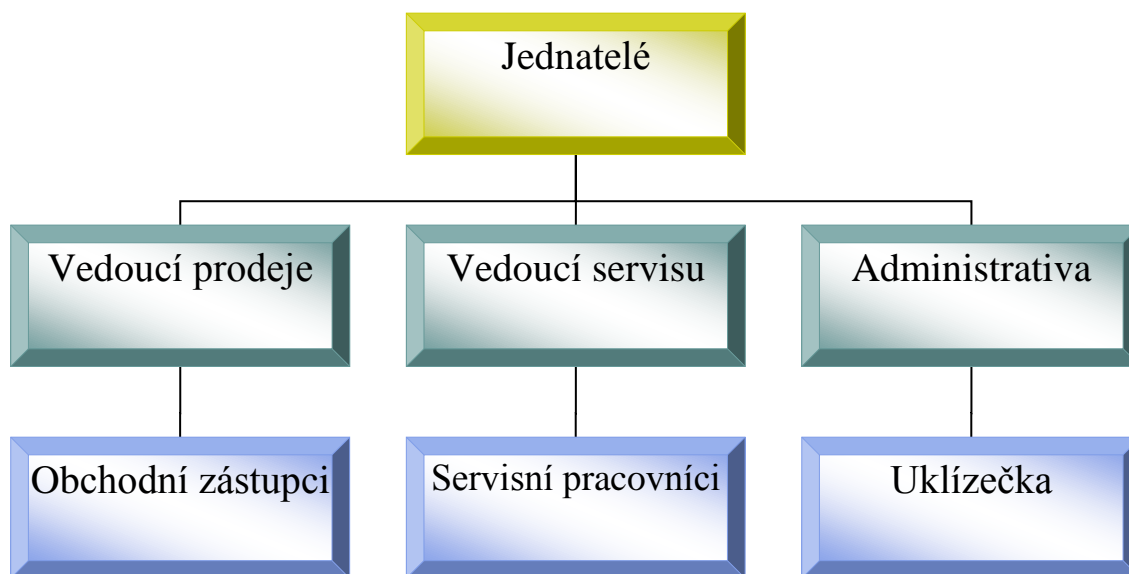
2.5.1 Analýza pomocí McKinseyho „7S“ modelu

V této části bakalářské práce bude využíván McKinseyho model 7S, který je vhodný pro hodnocení kritických faktorů ve společnosti a slouží k pochopení jejího vnitřního fungování. Jde o sedmiprvkovou analýzu, která se skládá z těchto komponentů: organizační struktura, spolupracovníci, strategie, systémy řízení, schopnosti, styl vedení a sdílené hodnoty (2).

2.5.2 Organizační struktura

V současné době je ve společnosti zaměstnáno 30 pracovníků. V daném pracovním kolektivu se nachází tyto pozice:

- 2 jednatelé - z toho 1 vedoucí prodeje,
- 11 obchodních zástupců,
- vedoucí servisu,
- 13 servisních pracovníků,
- 2 administrativní pracovnice,
- 1 uklízečka (15).



Obrázek č. 4: Organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Náplň práce jednotlivých pracovních pozic

Jednatelé

Jednatelé jsou povinni zajišťovat kompletní chod společnosti. Jejich povinností je propagace celé společnosti – obchodního sortimentu a služeb (stroje, náhradní díly, spotřební materiál, servis, oleje...). Jsou zodpovědní za dodržování platných právních předpisů – v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, předpisy týkající se nakládání s odpady a jejich likvidace, atd...). Dále kontrolují zápisy z jednání, které jim předávají obchodní zástupci a podepisují kupní smlouvy. Obchodní jednání musí vést korektně a slušně a dbají na dodržování firemní kultury a zajišťují toto chování i u svých podřízených. Také zastupují společnost vůči úřadům a stanovují firemní strategii. Vedou své zaměstnance a snaží se je motivovat (15).

Vedoucí prodeje

Vedoucí prodeje je odpovědný za dodržování platných právních předpisů včetně zabezpečení jejich dodržování u svých podřízených, dodržování nařízení vedení společnosti a za dodržování dalších vnitřních předpisů. Dalším bodem náplně práce je podepisování a kontrola kupních smluv. Dále také musí dodržovat obchodní tajemství. Nesmí poskytovat ostatním společnostem informace o dodavatelích, cenové politice, technických a technologických postupech, novinkách a rozvojových plánech

společnosti. V neposlední řadě je také povinen účastnit se všech pořádaných školení, výstav a porad a dbá na neustále zvyšování své kvalifikace. Informace čerpá z dostupné literatury, návodů k použití, prospektů a školicích materiálů dodavatelů (15).

Obchodní zástupci

Obchodní zástupce je odpovědný za plnění obchodních a ekonomických výsledků ve svěřené obchodní oblasti. Kromě běžných povinností musí obchodní zástupce provádět ve svěřeném území průzkum požadavků potencionálních zákazníků s cílem zajistit prodej výrobků, které společnost nabízí. Tyto výrobky by měl přednostně nabízet ve svém území a zásadně solventním zákazníkům a za jeho správu má vůči společnosti zodpovědnost. Také musí zpracovávat cenové nabídky pro zákazníky, které musí konzultovat se svým nadřízeným, aby byly splnitelné, zejména cena, sleva, termín dodání a platební podmínky. Dalším bodem náplně práce je vedení databáze zákazníků a její pravidelná aktualizace. Dále také zajišťuje objednávky od zákazníků a připravuje podklady pro zpracování kupní smlouvy a s tím souvisí i zajištění úhrady od odběratelů v termínu splatnosti a osobně zodpovídá za vymožení pohledávek po lhůtě splatnosti. V neposlední řadě je povinen se zúčastnit všech pořádaných školení, výstav a porad a dbá na soustavné zvyšování své kvalifikace (15).

Vedoucí servisu

Vedoucí servisu je odpovědný za dodržování platných právních předpisů včetně zabezpečení jejich dodržování u svých podřízených, dodržování nařízení vedení společnosti a za dodržování dalších vnitřních předpisů. Spolupracuje s obchodními zástupci. Zajišťuje propagaci servisních služeb. Také je povinen se účastnit všech pořádaných školení a porad. Dále zodpovídá za řádné hospodaření se svěřeným majetkem (15).

Servisní pracovníci

Servisní pracovníci musí v první řadě spolupracovat s vedoucím servisu. Při předávání strojů jsou povinni stroj řádně zkontrolovat a zaškolit budoucí majitele. Společně s obchodním zástupcem jsou zodpovědní za předání veškeré dokumentace k předávanému stroji, zvláště pak technického průkazu a návodu k použití. Jejich hlavní náplní práce je však servis všech prodaných strojů touto společností a údržbářské práce. Dbají na čistotu v servisní hale. Zodpovídají za předvádění strojů na výstavách. Dávají

návrhy na doplnění náhradních dílů na sklad. Jako všichni předešní zaměstnanci jsou také povinni se účastnit všech pořádaných školení, výstav a porad a také musí dbát na neustálé zvyšování své kvalifikace (15).

Administrativa

Administrativní pracovníce jsou zodpovědné za vedení skladových zásob a fakturaci. Kontrolují knihy jízd a výkazy o provozu vozidla. Dále vedou evidenci docházky a zodpovídají za hlášení škod pojišťovně a jejich likvidaci. Společnost také spolupracuje s externí účetní firmou, která jim vede veškeré účetnictví (15).

Uklízečka

Úklid administrativní budovy, kde se nachází kanceláře a zasedací místnost. Dále také dílny, včetně zázemí pro pracovníky (kuchyňka, koupelny a šatny) (15).

Organizace práce

Ve společnosti XY, s. r. o. funguje organizace práce na základě pravidelných porad, které se konají na začátku týdne, tedy v pondělí. Na této poradě se sejdou jednatelé, vedoucí prodeje, vedoucí servisu a obchodní zástupci a proberou, co je zapotřebí za daný týden udělat. Vedoucí servisu na základě porady rozdělí úkoly servisním pracovníkům (15).

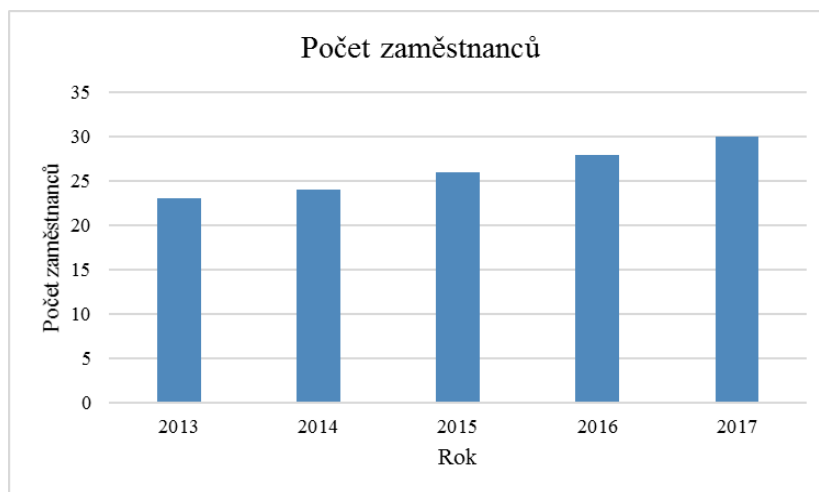
2.5.3 Spolupracovníci

Tato podkapitola je zaměřena na analýzy struktury zaměstnanců z hlediska:

- počtu zaměstnanců,
- pohlaví,
- vzdělání,
- věku,
- délky zaměstnání,
- rodinného stavu,
- pracovního poměru,
- provozní poměrové ukazatele,
- fluktuace,
- nemocnost.

Počet zaměstnanců v letech 2013-2017

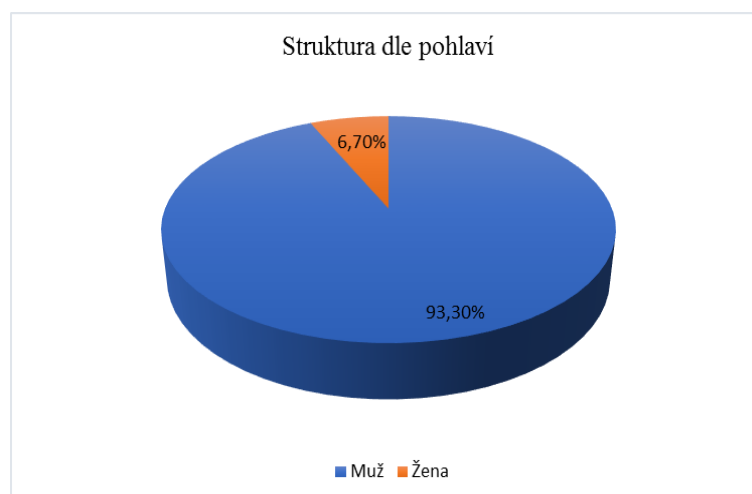
Z tohoto grafu je patrné, že počet zaměstnanců neustále roste. Za posledních pět let se rozmezí zaměstnanců pohybuje mezi 23 až 30 zaměstnanci a jejich počet vzrostl o 30 %. Společnost by uvítala, kdyby mohla zaměstnat další kvalitní servisní pracovníky, jelikož je v servisu strojů pořád velká časová prodleva.



Graf č. 7: Vývoj počtu zaměstnanců
(Vlastní zpracování dle 15)

Struktura zaměstnanců dle pohlaví

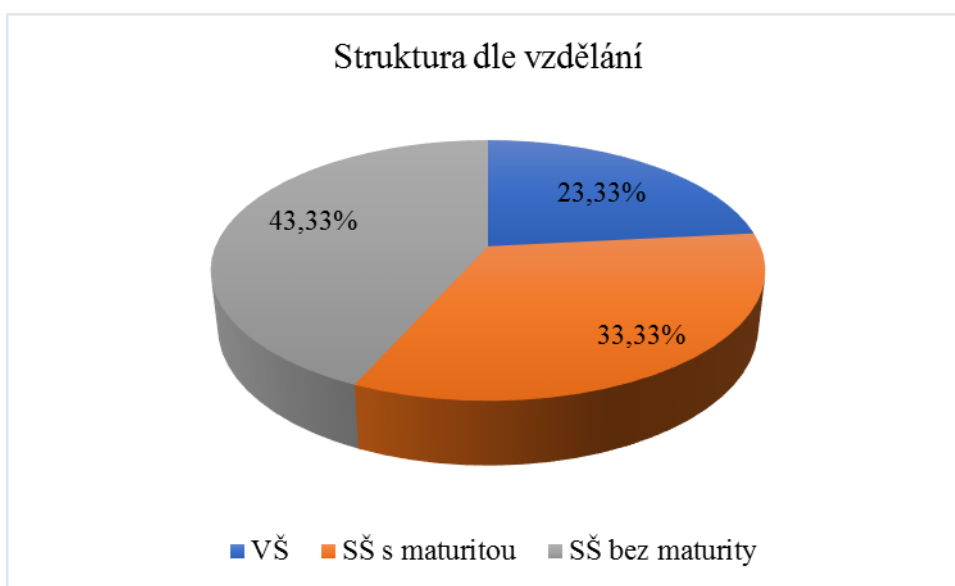
Z níže uvedeného grafu je jednoznačné, že ve společnosti je zaměstnáno více než 93 % mužů. Tato analýza není nijak překvapivá, jelikož společnost požaduje po svých zaměstnancích především technické zaměření.



Graf č. 8: Struktura dle pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Struktura zaměstnanců dle vzdělání

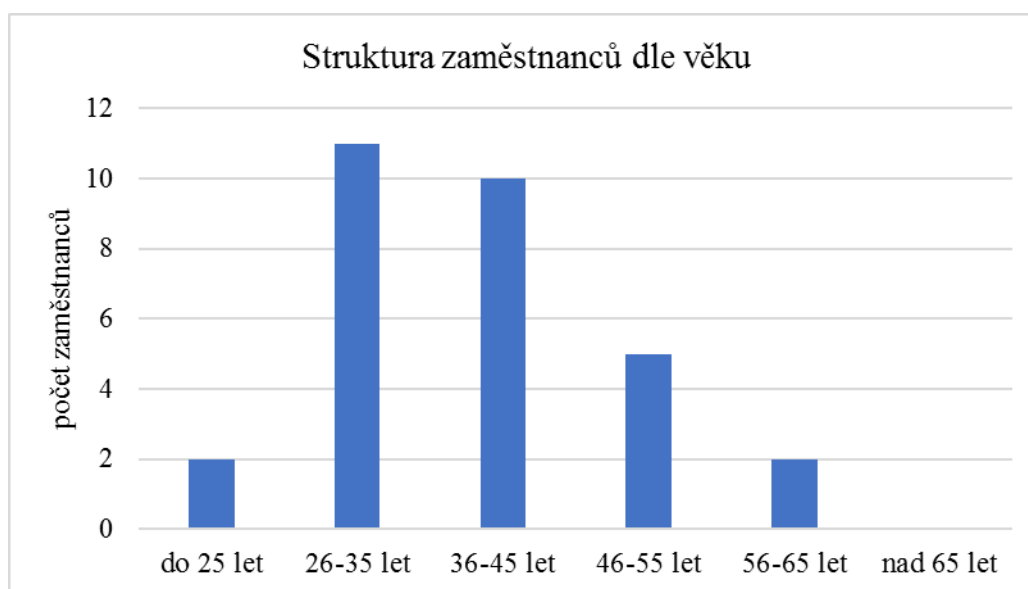
Všichni zaměstnanci dosáhli vzdělání mezi střední školou bez maturity a vysokoškolským vzděláním. Ani jeden ze zaměstnanců nemá pouze základní vzdělání. Jelikož ve společnosti převažují servisní pracovníci, tak není překvapivé, že 43,3 % má střední školu bez maturity. Avšak dalších 23,3 % tvoří lidé s vysokoškolským titulem, kteří se pohybují na pozicích obchodních zástupců, či vedoucích pozicích. Společnost se snaží tvořit se svými zaměstnanci trvalý vztah, aby minimalizovala jejich fluktuaci. Dalším důvodem je, aby svoje získané znalosti a zkušenosti vraceli společnosti co nejdelší dobu. Pro tuto společnost je úroveň vzdělání pracovníků naprosto vyhovující.



Graf č. 9: Struktura dle vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Struktura zaměstnanců dle věku

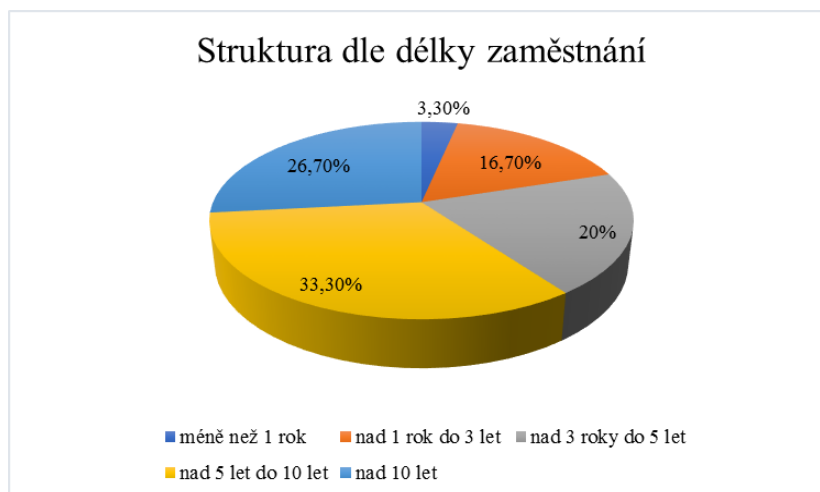
Ve společnosti se pohybují zaměstnanci ve věku od 23 do 63 let. Nejmladší zaměstnanec zastává pozici servisního pracovníka, naopak nejstarší je jednatel společnosti. Níže zobrazený graf vyjadřuje, věkovou strukturu zaměstnanců, kdy největší zastoupení má skupina mezi 26 a 35 lety, která tvoří necelých 37 %. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci ve věku mezi 36 a 45 lety. Nejméně zaměstnanců tvoří skupina do 25 let a skupina ve věku od 56 do 65 let. Tyto dvě skupiny zaujímají stejnou procentní část, a to 6,7 %. Společnost nemá žádného zaměstnance, který by byl ve věku nad 65 let. Na základě uvedených hodnot se průměrný věk pohybuje kolem 39,6 let, který se přibližuje průměrnému věku v Kraji Vysočina, který byl v roce 2015 stanoven na 42,1 let (17).



Graf č. 10: Struktura zaměstnanců dle věku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 10)

Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání

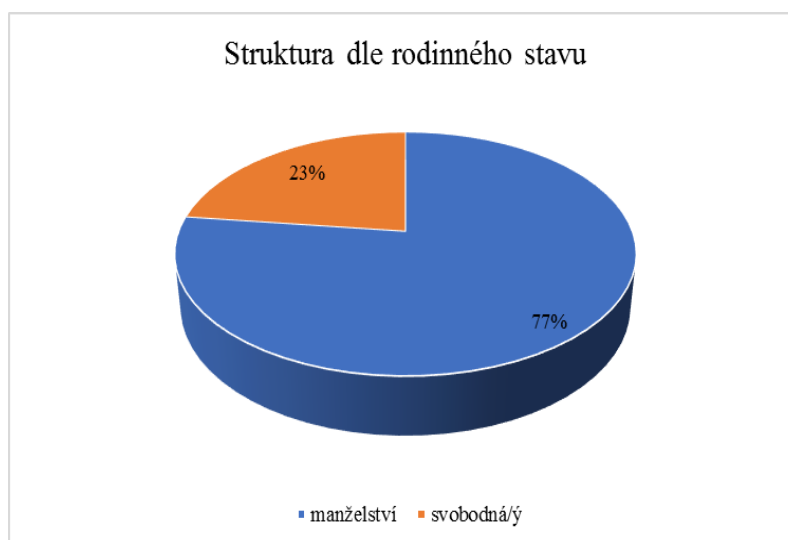
Dle grafu struktury délky zaměstnání je patrné, že největší část tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují v rozmezí 5 až 10 let. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti od jejího založení a tvoří asi 27 %. Nejmenší skupina je ta, která má zároveň i nejkratší časové období. Z tohoto grafu lze tedy vyvodit, že si společnost své zaměstnance umí udržet a zaměstnává tedy stabilní pracovní tým.



Graf č. 11: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Struktura zaměstnanců dle rodinného stavu

O struktuře dle rodinného stavu lze říci, že přibližně 77 % zaměstnanců je v manželství.



Graf č. 12: Struktura zaměstnanců dle rodinného stavu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Pracovní poměr

Ve společnosti jsou všichni zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Zaměstnavatel nevyužívá pomoc brigádníků, protože se pro ně ve společnosti nenachází žádná vhodná pracovní pozice (15).

Provozní poměrové ukazatele

V této podkapitole budou vypočítány některé provozní ukazatele.

Produktivita práce z tržeb

Tento ukazatel udává, jak vysoké jsou tržby na jednoho zaměstnance za určitý časový horizont (18). Ve společnosti XY, s. r. o. tento ukazatel rostl do roku 2016. V tomto roce nastal největší pokles a v dalším roce produktivita práce z tržeb opět rostla.

Mzdová produktivita

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik tržeb připadá na 1 korunu mzdových nákladů (18). Vyhovující stav znamená, když je tento ukazatel v časovém horizontu rostoucí. U společnosti XY, s. r. o. byl vyhovující stav pouze do roku 2016. V tomto roce nastal pokles o 7,1 Kč a v roce 2017 nastal opět nárůst.

Nákladovost výnosů

Pozitivním jevem u tohoto ukazatele je klesání hodnoty v čase (18). Ve společnosti XY, s. r. o. v roce 2014 nastal nárůst o 0,08 Kč. Ve zbývajících letech byla nákladovost výnosů klesající. V časovém horizontu pěti let tento ukazatel zaznamenal pokles o 15,93 %.

Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance

Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance znamená, kolik zisku po zdanění přísluší jednomu zaměstnanci ve společnosti (18). Z vypočítaných hodnot v tabulce je patrné, že zisk na jednoho zaměstnance má rostoucí tendenci s výjimkou roku 2016, kdy klesl o 34,5 % oproti roku předchozímu. Ve sledovaném období pěti let činil růst podílu čistého zisku na jednoho zaměstnance 281 %.

Tabulka č. 3: Výpočet provozních poměrových ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Ukazatel/rok	2013	2014	2015	2016	2017
Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč)	9686,2	10743,1	11068,9	8577,7	10455,3
Mzdová produktivita (v Kč)	19,8	21,2	23,5	16,4	18,5
Nákladovost výnosů (v Kč)	1,13	1,21	1,08	0,96	0,95
Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance (v tis Kč)	162,9	373,3	479,8	314,1	459,3

Fluktuace

Ve sledovaném období od roku 2013 po rok 2018 se vyskytl úbytek zaměstnanců pouze v roce 2015, kdy odešel jeden zaměstnanec. Tudíž byla míra fluktuace v tomto roce 3,85 %. V dalších letech zaměstnanci jen přibývali.

Střední hodnota fluktuace v České republice je 14,8 %, ale u některých firem dosahuje dokonce i pětadvaceti procent. Doporučené hodnoty fluktuace jsou v rozmezí pěti až deseti procent. Největší míra fluktuace v České republice je na dělnických postech, naopak nejmenší v oboru jaderné energetiky. Při odchodu ze zaměstnání převažují odchody dobrovolné nad propouštěním (19).

Tabulka č. 4: Fluktuace zaměstnanců v letech 2013 až 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	23	24	26	28	30	30
Noví zaměstnanci	1	2	3	2	0	0
Ztráta zaměstnanců	0	0	1	0	0	0
Výpočet míry fluktuace	0	0	$1/26 \cdot 100$	0	0	0
Míra fluktuace	0	0	3,85 %	0	0	0

Nemocnost

Společnost nevede statistiky nemocnosti.

2.5.4 Strategie

Hlavní strategií společnosti jsou spokojení zákazníci, kteří si k ní vytvoří důvěru a budou opakovaně využívat poskytovaných služeb. Proto prodeje zprostředkovávají obchodní zástupci s dlouholetou praxí, zkušenostmi a odbornými znalostmi. Dalším důležitým strategickým bodem je nabízený poprodejní servis, který zákazníkovi poskytuje záruku kvalitní opravy a krátké lhůty provedení práce. Tato společnost má v okolí velice dobrou pověst a z toho důvodu nemá nouzi o zákazníky. Noví zákazníci do společnosti přicházejí většinou na doporučení od spokojených zákazníků, kteří již služby společnosti využili nebo stále využívají (15).

Personální strategie

Společnost v dalších letech plánuje neustále navyšovat mzdové náklady a tím se bude snažit si své stálé zaměstnance udržet. Při výběru nových zaměstnanců zaměstnavatel preferuje spíše zkušenosti a zručnost než dosažené vzdělání. Společnost nové zaměstnance získává spíše přes své současné zaměstnance. Ve společnosti již pracují synové obchodních zástupců i servisních pracovníků. Zaměstnavatel však zkoušel využít i úřad práce, protože se neustále potýkají s nedostatkem servisních pracovníků, ale nemá s ním příliš dobré zkušenosti (15).

Strategie odměňování

Jelikož společnosti záleží na udržení kvalitních zaměstnanců, plánuje rozšíření nabízených benefitů. Zaměstnavatel se snaží odměňovat své zaměstnance tak, aby každý se stejnou pracovní pozicí dostával stejnou výši mzdy či odměn (15).

2.5.5 Systémy řízení

Zaměstnanci ke komunikaci se zákazníky a k vyřizování interních záležitostí využívají zejména služební mobilní telefony s neomezeným tarifem od společnosti O2. Jako další důležitý komunikační kanál používají Outlook, přes který posílají svým zákazníkům cenové nabídky. Dále všichni zaměstnanci využívají na svých noteboocích balíček Microsoft Office. Většina zaměstnanců má ve služebních autech nainstalovanou GPS, a tak má vedení možnost své zaměstnance kontrolovat, kde se právě nachází. Jako účetní systém se v této společnosti používá software WinFAS. Společnost si však sama

zpracovává pouze faktury, cestovní příkazy a vedení skladových zásob, ostatní účetnictví je spravováno externí účetní společností (15).

Dále bude v této části rozebrán současný systém odměňování ve společnosti XY, s. r. o.

Analýza systému odměňování pracovníků

Tato analýza je zaměřena na současný systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Odměna je složena z transakčních a vztahových odměn. Tyto druhy odměn slouží k udržení kvalifikovaných zaměstnanců a snaží se je přimět k lepšímu pracovnímu výkonu. Tato společnost však nemá žádný dokument, který by se této problematice týkal (15).

Mzdový systém

Všichni zaměstnanci v této společnosti pracují na hlavní pracovní poměr a každá pracovní pozice má jiné mzdové ohodnocení. Obchodní zástupce má stanovenou základní měsíční mzdu a k tomu mu náleží prémie ve výši 15 % ze zisku z jeho realizovaných a zaplacených obchodů. Všem ostatním zaměstnancům náleží fixní mzda (15).

Tabulka č. 5: Průměrné měsíční hrubé mzdy a pohyblivé složky mzdy ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 10)

	Průměrná měsíční hrubá mzda (tis. Kč)	Pohyblivá složka
Jednatelé	30 až 60	-
Vedoucí prodeje	30 až 60	-
Vedoucí servisu	30 až 60	-
Obchodní zástupci	20 až 60	15 % ze zisku
Servisní pracovníci	20 až 30	-
Administrativa	15 až 30	-
Uklízečka	13 350	-

Vývoj průměrné mzdy

Společnost neposkytlala informace o vývoji průměrné hrubé měsíční mzdy.

Zaměstnanecké benefity

Společnost poskytuje svým zaměstnancům hned několik zaměstnaneckých benefitů, které dostávají mimo mzdu.

Mobilní telefon

Všichni zaměstnanci mají k dispozici služební telefon s neomezeným tarifem, který mohou používat i pro osobní účely. Na nový mobilní telefon mají nárok jednou za 2 roky (15).

Notebook

Všichni zaměstnanci mají k dispozici i notebook, který mohou používat i k osobním účelům. Notebook slouží obchodním zástupcům především pro tvoření cenových nabídek a pro e-mailovou komunikaci se zákazníky. Servisním pracovníkům slouží notebooky k diagnózám poruch na prodaných strojích. Nárok na nový notebook má každý zaměstnanec jednou za 4 roky (15).

Služební vozidlo

Jelikož většina zaměstnanců při vykonávání práce cestuje, je jim k dispozici služební vozidlo. Na většině vozidel jsou nainstalovány GPS a pomocí nich může vedení sledovat, kde se zaměstnanec právě nachází. Jestliže jede více zaměstnanců na stejné místo, například na školení, je zvolen jeden zaměstnanec, který veze zbytek zaměstnanců. Tato vozidla mohou zaměstnanci používat i k osobním účelům (15).

Penzijní připojištění a životní pojištění

Každý zaměstnanec v této společnosti dostává příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Výše jednotlivých benefitů je 1 000 Kč měsíčně (15).

Společenské akce

Každý rok společnost pořádá alespoň 2 akce. Největší společenskou akcí je Vánoční večírek, konaný v kulturním domě. Na tomto večírku je zajištěna živá kapela a slavnostní večeře. Tohoto večírku se účastní zaměstnanci i se svým doprovodem. Další společenskou akcí je společný oběd, který se koná ke konci roku. Tohoto oběda se účastní jen zaměstnanci společnosti a hodnotí se zde, co se za uplynulý rok povedlo a co je potřeba zlepšit. Další akcí většinou bývá divadlo nebo poznávací výlet, kterého se mohou zúčastnit i rodinní příslušníci zaměstnanců (15).

Stravenky

Zaměstnanci ke své mzdě obdrží mimo jiné i stravenky, které jsou v hodnotě 80 Kč. Počet stravenek se odvíjí od počtu odpracovaných dnů v daném měsíci. Stravenky společnost nakupuje od společnosti Ticket Restaurant (15).

Příspěvek na dovolenou a týden dovolené navíc

Každému zaměstnanci náleží jednorázový příspěvek na dovolenou ve výši 4 000 Kč, když doloží doklad, že na dovolené opravdu byl. Dalším benefitem je pátý týden dovolené navíc, který si zaměstnanci velice chválí (15).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost dbá na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, a proto se zaměstnanci povinně účastní všech školení. Školení zpravidla poskytují obchodní partneři a dodavatelé společnosti, které se konají několikrát ročně a zaměstnancům jsou plně hrazena. Tato školení se konají po celé České republice i v zahraničí, například v Rakousku, Itálii a Norsku. Před několika lety společnost poskytovala i kurz angličtiny, který však u zaměstnanců nezaznamenal velký úspěch (15).

Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Společnost se snaží svým zaměstnancům vytvořit příjemné pracovní prostředí. Proto je každému z obchodního a administrativního úseku k dispozici nově a moderně vybavená kancelář. Vedle kanceláří je jim k dispozici i malá kuchyňka s kávovarem a s různými druhy nápojů. Zaměstnanci dále dostávají jednou ročně příspěvek na obuv ve výši 1 500 Kč. Zaměstnavatel jim také poskytuje různé pracovní oděvy s vyšitým logem společnosti. Obchodní zástupci několikrát ročně obdrží košili, různé bundy a mikiny. Jednou za pět let je jim taktéž ušit oblek na míru, aby mohli společnost reprezentovat na zemědělských výstavách. Servisním pracovníkům jsou několikrát do roka poskytovány nové montérky a různé bundy. Pracovní dobu má každá pracovní pozice rozdílně. Obchodní zástupci nemají svojí pracovní dobu pevně stanovenou. Svůj čas si organizují podle potřeb svých zákazníků. Vedení, servisní pracovníci a administrativní pracovnice mají však pracovní dobu pevně stanovenou, a to od 7:00 do 16:00. V letních měsících, kdy je v zemědělství nejvíce rušno, funguje ve společnosti tzv. víkendová služba (15).

2.5.6 Schopnosti

Každý zaměstnanec musí mít odborné znalosti pro vykonávání práce v této společnosti. Požadavky na kvalifikaci zaměstnance se liší podle požadované pracovní pozice. Podrobná pracovní náplň je zpracována v kapitole 2.5.1 Organizační struktura. Každý zaměstnanec ve společnosti musí však umět jednat se zákazníky. Práci provádějí zaměstnanci s odbornými znalostmi a dlouholetými zkušenostmi, což vyplývá z kapitoly 2.5.2 Spolupracovníci. Mezi další schopnosti společnosti patří poskytování vzdělání a kvalifikace zaměstnanců v podobě nejrozličnějších školení. Mezi zákonné školení patří například školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení řidičů. Některá školení jsou poskytována v sídle společnosti, jiná jsou společnosti poskytována od dodavatelů v České republice i mimo ni (15).

2.5.7 Styl vedení

Společnost se snaží uplatňovat demokratický styl vedení. Vedení společnosti si nechává sdělovat názory svých podřízených a také jim nechává prostor pro vyjádření jejich představ. Při závěrečném rozhodování jsou zváženy všechny názory a poslední slovo má vedení, kterému je přisuzována největší váha. Zaměstnanci mají však v určitých situacích možnost rozhodovat o dílčích záležitostech, které jsou v jejich kompetenci (15).

2.5.8 Sdílené hodnoty

Ve společnosti XY, s. r. o. platí tzv. nepsané pravidlo, které specifikuje, jakým způsobem by se zaměstnanci a vedení společnosti měli chovat nejen k obchodním partnerům a zákazníkům, ale také sami k sobě. Nejdůležitější je pro společnost spokojený zákazník, a proto všichni zaměstnanci dbají na kvalitní provedení služeb, které jim zajistí dobré reference. Na těchto referencích je závislý budoucí vývoj společnosti. Zaměstnavatel se také snaží udržovat dobré vztahy na pracovišti, a to tím, že pořádá různé například výlety a Vánoční večírky. Podrobněji jsou tyto akce popsány v kapitole 2.5.4 Systémy řízení (15).

2.5.9 Shrnutí analýzy „7S“

Cílem společnosti XY, s. r. o. je poskytování kvalitních služeb, které jim přinášejí zisk, a tím si upevňují svoji pozici na trhu. Výhodou této společnosti je jednoduchá organizační struktura, ve které je jasně vyobrazen vztah mezi nadřízenými a podřízenými. Vývoj zaměstnanců za posledních pět let má rostoucí tendenci, od roku 2013 se jejich počet zvýšil o 30 %. Společnost zaměstnává více než 93 % mužů a nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání bez maturity, což odpovídá i nejvíce zastoupené pracovní pozici – servisní pracovník. Vzdělanost zaměstnanců vyhovuje potřebám společnosti. Průměrný věk ve společnosti se pohybuje přibližně kolem 39 let. Pozitivní výsledek je zaznamenán i struktury délky zaměstnání. Přibližně 60 % zaměstnanců je ve společnosti více než 5 let, a z toho vyplývá, že tito zaměstnanci mají již dlouholeté zkušenosti, které ve vykonávání práce zužitkovávají. Míra fluktuace ve společnosti XY, s. r. o je velmi nízká. Mzdová produktivita vykazovala vyhovující stav s výjimkou roku 2016. Nákladovost výnosů měla klesající tendenci s výjimkou roku 2014 a zisk na jednoho zaměstnance má rostoucí tendenci. Společnost plánuje v budoucích letech neustále zvyšovat mzdové náklady, a tím se snažit si své zaměstnance udržet. Vedení společnosti se také snaží odměňovat své zaměstnance takovým způsobem, aby každý se stejnou pracovní pozicí dostával stejnou výši mzdy. Dalším pozitivním výsledkem je široká škála nabízených zaměstnaneckých benefitů, například služební automobil, notebook, penzijní a životní připojištění, týden dovolené navíc, atd...Společnosti na svých zaměstnancích záleží, a tak plánuje nabídku benefitů rozšířit. Společnost uplatňuje demokratický styl vedení, ve kterém mají zaměstnanci prostor pro vyjádření svých názorů a připomínek. Zaměstnanci jsou také několikrát ročně školeni a jsou jim hrazena v plné výši. Nejdůležitější je pro společnost spokojený zákazník, a proto všichni zaměstnanci dbají na kvalitní provedení služeb, které jim zajistí dobré reference. Ve společnosti je zavedeno tzv. nepsané pravidlo, které určuje, jakým způsobem se mají zaměstnanci a vedení společnosti chovat nejen k obchodním partnerům a zákazníkům, ale i sami k sobě.

2.6 Analýza spokojenosti

V této kapitole bude proveden výzkum spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování ve společnosti pomocí dotazníkového šetření. Dále bude proveden výzkum spokojenosti vedení společnosti pomocí řízeného rozhovoru.

2.6.1 Výzkum spokojenosti zaměstnanců

Výzkum spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven ze 30 otázek a obdrželi ho všichni zaměstnanci společnosti. Sestavený dotazník a jeho výsledky jsou uvedeny v příloze. Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci s výjimkou jednatelů společnosti. Dotazník byl složen z obecných otázek, z otázek týkajících se pracovního kolektivu a hlavní část otázek tvořily dotazy na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti.

Z celkového počtu respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bylo 11 % žen a 89 % mužů a všechny ženy jsou zaměstnány v administrativním oddělení. Průměrný věk ve společnosti je 38 let a nejvíce zaměstnanců se nachází ve věkové skupině od 26 do 35 let, konkrétně 39 %. Co se týče vzdělanosti, zaměstnanci dosáhli vzdělání mezi střední školou bez maturity a vysokou školou. Největší podíl tvoří zaměstnanci se střední školou bez maturity, čemuž odpovídá i nejvíce zastoupená pracovní pozice, a to servisní pracovník, kterých je ve společnosti 57 %. Pouze 3 zaměstnanci pracují v administrativním oddělení. Další otázkou byla délka zaměstnání ve společnosti. Více než 57 % zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 5 let, a z toho 21 % zde pracuje více než 10 let, z čehož vyplývá, že společnost si umí své zaměstnance udržet, ale dává šance i novým zaměstnancům. Na otázku, jestli zaměstnanci ví, o nějakém důvodu, proč by změnili zaměstnání, odpovědělo přibližně 90 % zaměstnanců, že jsou se svým zaměstnáním spokojeni a nepřemýšlí nad změnou. Více než 90 % zaměstnanců je se současným systémem odměňování spokojeno a dalších 95 % zaměstnanců uvedlo, že systém odměňování chápou. Současný systém odměňování označilo za spravedlivý 18 % a dalších 68 % zaměstnanců se domnívá, že je spíše spravedlivý. Dalším pozitivním výsledkem je, že pouze 7 % zaměstnanců si myslí, že výše jejich mzdy neodpovídá jejich vykonané práci. Zbýlých 93 % se domnívá, že výše jejich mzdy odpovídá jejich výkonům. Za největší motivaci k pracovnímu výkonu označili

zaměstnanci možnost peněžních odměn a kariérního růstu. Ze současně poskytovaných benefitů zaměstnance nejvíce motivují stravenky a služební vozidla. Naopak za nejméně motivující považují společenské akce. Nejvíce požadovaným benefitem ze strany zaměstnanců, který společnost ještě neposkytuje je 13. plat, sick days, neboli zdravotní volno a příspěvek na životní a pracovní jubilea. Na otázku, co by zaměstnance motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu, byla nejčastější odpověď zvýšení mzdy. Polovina zaměstnanců si myslí, že by se současný systém odměňování neměl měnit a 36 % zaměstnanců by naopak změnu v systému odměňování uvítalo. Nikdo z dotázaných neuvedl, že by byl nespokojen s vedením společnosti, naopak všichni uvedli že jsou spokojeni nebo spíše spokojeni, což může společnost považovat za velmi pozitivní výsledek. U spokojenosti zaměstnanců s pracovním kolektivem už odpověď není tak jednoznačná, jako u předchozí. Necelé 4 % zaměstnanců uvedlo, že jsou s pracovním kolektivem nespokojeni, přibližně další 4 % zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a přibližně 92 % uvedlo, že jsou spokojeni nebo spíše spokojeni. Pro 54 % zaměstnanců jsou vztahy na pracovišti důležité, pro dalších 36 % zaměstnanců jsou spíše důležitými. S pracovní dobou je spokojeno přibližně 32 % a dalších 61 % zaměstnanců je spíše spokojeno. Za fyzicky či psychicky náročnou práci v této společnosti ji považuje pouze necelá 4 % zaměstnanců a 7 % ji považuje za spíše náročnou. Značný souhlas byl vyjádřen u ztotožnění se se základními hodnotami společnosti. Nikdo z dotázaných na tuto otázku neodpověděl záporně. Všichni zaměstnanci také uvedli, že mají prostor k vyjádření svých názorů, nápadů, případně připomínek. Dalších 89 % zaměstnanců také uvedlo, že dostává zpětnou vazbu na pracovní výkon od nadřízeného, což je pro společnost velice důležité v komunikaci se svými zaměstnanci. Přibližně 11 % zaměstnanců označilo vztahy s nadřízenými jako mírně problematické, což odpovídá 3 zaměstnancům, zbylí zaměstnanci si myslí, že jsou jejich vztahy s nadřízenými dobré nebo velmi dobré. Naopak s komunikací nadřízených jsou mírně nespokojeni pouze dva zaměstnanci, což jsou pro společnost velice dobré výsledky. Na otázku, jestli se zaměstnancům zdá jejich přínos dostatečně uznáván, odpovědělo přibližně 75 % zaměstnanců kladně. Všichni zaměstnanci také vyjádřili souhlas, zda v této společnosti rádi pracují. Nikdo z nich neodpověděl záporně. Většina zaměstnanců, by svého zaměstnavatele doporučila případným uchazečům o zaměstnání. Pouze dva zaměstnanci ve své odpovědi uvedli, že by zaměstnavatele

spíše nedoporučovali. Prostoru pro názory a připomínky využil pouze jeden ze všech dotázaných a uvedl, že vždy je co zlepšovat, a že je třeba neustále na všem pracovat. Z dotazníkového šetření nevyplynuly určité skupiny, které by odpovídaly stejným způsobem. Jedná se tedy o průřez společností.

Zaměstnanci jsou spokojeni především s:

- pracovními podmínkami ve společnosti,
- pracovním kolektivem ve společnosti,
- s prostorem pro vyjádření vlastních názorů a nápadů,
- se srozumitelností principu odměňování.

Tabulka č. 6: Celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	%			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Spokojenost se současným systémem odměňování	17,86	75	7,14	0
Chápání principu odměňování ve společnosti	67,86	28,57	3,57	0
Spravedlivost současného systému odměňování	17,86	67,86	10,71	3,57
Vyváženost odměny a vykonané práce	17,86	75	7,14	0
Změna současného systému	10,71	25	50	14,29
Spokojenost s vedením společnosti	17,86	71,43	10,71	0
Spokojenost s pracovním kolektivem	53,57	39,29	3,57	3,57
Důležitost dobrých vztahů na pracovišti	53,57	35,72	10,71	0
Spokojenost s pracovní dobou	32,14	60,71	7,15	0
Psychická či fyzická náročnost práce	3,57	7,14	50	39,29
Ztotožnění se základními hodnotami společnosti	53,57	46,43	0	0
Prostor pro vyjádření	85,72	10,71	3,57	0
Zpětná vazba od nadřízených	42,86	46,43	10,71	0
Spokojenost s komunikací nadřízených	14,29	78,57	7,14	0
Uznání přínosu do společnosti	21,43	64,29	10,71	3,57
Spokojenost s pracovními podmínkami ve společnosti	82,14	14,29	3,57	0
Oblíbenost práce ve společnosti	28,57	71,43	0	0
Doporučení zaměstnavatele	10,71	82,14	7,14	0
Celkem	35	50	11	4

2.6.2 Výzkum spokojenosti vedení společnosti

Řízený rozhovor se uskutečnil v sídle společnosti XY, s. r. o. a na 7 otázek odpovídal její jednatel. Otázky byly sestaveny na základě výsledků jednotlivých analýz a byly především zaměřeny na získávání nových pracovních sil, na současné zaměstnance a na možné nově poskytované benefity.

1) Potýkáte se s nedostatkem pracovní síly?

Ano, potýkáme se s nedostatkem pracovní síly, a to především v servisním úseku. Je zapotřebí navýšit stav kvalifikovaných servisních pracovníků nejméně o dva zaměstnance (20).

2) Je pro Vás těžké sehnat nové kvalifikované zaměstnance?

Ano. Není jednoduché sehnat kvalifikované a spolehlivé zaměstnance (20).

3) Jakým způsobem tento problém řešíte?

Nové zaměstnance sháníme především přes své kontakty a na doporučení současných zaměstnanců. Dále využíváme inzerci v tisku a různá sociální média. S těmito způsoby zaměstnávání nových zaměstnanců máme lepší zkušenosti než s úřadem práce (20).

4) Jste spokojen s pracovními výkony Vašich zaměstnanců?

Ano, jsem spíše spokojen s pracovními výkony svých zaměstnanců. Samozřejmě není vždy vše stoprocentní (20).

5) Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem odměňování?

Doufám, že ano. Myslím si ale, že není možné uspokojit požadavky všech zaměstnanců najednou (20).

6) Přemýšlíte o změnách v současném systému odměňování?

Ano, každý rok se snažíme zvyšovat zaměstnancům mzdy (20).

7) Plánujete rozšířit nabídku poskytovaných benefitů?

V současné době nad tím nepřemýšlíme, ale jsme otevření novým nápadům (20).

2.6.3 Shrnutí analýzy spokojenosti

Závěry dotazníkového šetření jsou vcelku kladné. Vzdělání zaměstnanců odpovídá potřebám společnosti. Více než polovina zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 5 let a fluktuace je velmi nízká, tudíž společnost nemá problém si své zaměstnance udržet. Přibližně 85 % zaměstnanců je se svým zaměstnáním spokojeno a nepřemýšlí o jeho změně a více než 90 % zaměstnanců je se systémem odměňování spokojeno. Nejvíce požadovaným benefitem ze strany zaměstnanců, který společnost ještě neposkytuje, je 13. plat a sick days, neboli zdravotní volno a za nejvíce motivující zaměstnanci považují zvýšení mzdy. Všichni zaměstnanci jsou s vedením společnosti spokojeni, stejně tak většina zaměstnanců je spokojena i s pracovní dobou. S komunikací s nadřízenými jsou mírně nespokojeni pouze dva zaměstnanci. Většina zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. by svého zaměstnavatele doporučila.

Druhou částí byl výzkum spokojenosti vedení společnosti, jehož výsledek je vcelku kladný. Největším problémem je nedostatek pracovní síly na pozici servisních pracovníků a pro společnost není jednoduché nové kvalifikované zaměstnance sehnat. Tento problém řeší především přes známosti a známosti svých stávajících zaměstnanců, s úřadem práce nemají příliš dobré zkušenosti. Společnost je otevřena novým nápadům v oblasti rozšíření nabídky stávajících benefitů.

2.7 Analýza trhu práce

Tato část bakalářské práce je zaměřena na analýzu současné situace na trhu práce. Jedná se o analýzu vývoje počtu obyvatel, struktury obyvatelstva dle pohlaví a věku, nezaměstnanosti, počtu uchazečů o zaměstnání, způsobu a doby hledání zaměstnání, struktury dle pohlaví a vzdělání, zaměstnanost dle sektorů a analýzu nabídky a poptávky po pracovní síle. V závěru této kapitoly je mzdové šetření, které bude obsahovat průměrné mzdy a benefity jednotlivých pracovních pozic ve společnosti XY, s. r. o. a jejich srovnání s Krajem Vysočina.

2.7.1 Analýza pracovní síly

Tato analýza obsahuje hned několik ukazatelů. Je zde sledován vývoj počtu obyvatel, věk obyvatelstva, pohlaví a vzdělání, nezaměstnanost, způsob a doba hledání zaměstnání, zaměstnanost dle sektorů a nabídka a poptávka po pracovní síle.

Vývoj počtu obyvatel

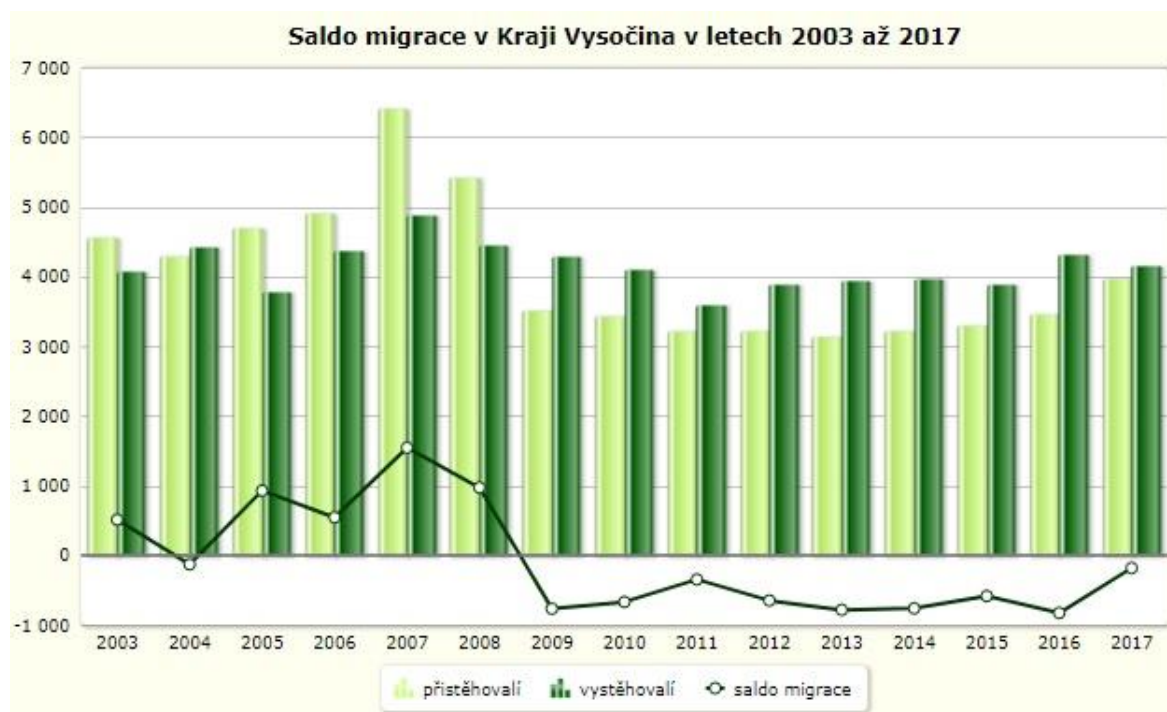
Od roku 2013 do roku 2017 se počet obyvatel v Kraji Vysočina neustále snižuje. Vývoj počtu obyvatel klesá rovnoměrně a žádné větší výkyvy nejsou zaznamenány. Meziroční pokles se pohybuje do 0,1 %. V tomto pětiletém časovém horizontu činil pokles 0,26 % (21).

Tabulka č. 7: Vývoj počtu obyvatel v Kraji Vysočina v letech 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 21)

	2013	2014	2015	2016	2017
Muži	253 270	253 179	252 964	252 695	252 711
Ženy	256 939	256 719	256 511	256 257	256 205
Počet obyvatel celkem (k 31.12.)	510 209	509 895	509 475	508 952	508 916

Z obrázku salda migrace v Kraji Vysočina v letech 2003 až 2017 je patrné, že je od roku 2005 do roku 2008 bylo více přistěhovalých než vystěhovalých. Tento trend se však v roce 2009 změnil a pokračoval až do roku 2017, kdy bylo neustále více vystěhovalých než přistěhovalých (21).



Obrázek č. 5: Saldo migrace v Kraji Vysočina v letech 2003 až 2017

(Zdroj: 21)

Ekonomicky aktivní obyvatelé

V roce 2017 se v České republice nacházelo 5 377 100 ekonomicky aktivních obyvatel. Tento ukazatel má od roku 2014 rostoucí tendenci. Ve srovnání s rokem 2013 vzrostl přibližně o 1 %. Situace v Kraji Vysočina byla odlišná. Tento ukazatel od roku 2013 do roku 2015 klesal. Od roku 2016 začal opět stoupat. Avšak za posledních pět let vzrostl o 0,6 % (21).

Tabulka č. 8: Vývoj ekonomicky aktivních obyvatel v ČR a na Vysočině v letech 2013-2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 21)

	Ekonomicky aktivní obyvatelé (v tis.)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Kraj Vysočina	253,50	252,20	248,60	250,80	255,00
ČR	5306,00	5297,90	5309,90	5350,00	5377,10

Pohlaví a věk obyvatelstva

V následující tabulce je skladba obyvatelstva v Kraji Vysočina rozdělena do tří skupin dle věku. Z této tabulky je patrné, že nejvyšší podíl tvoří muži ve věku mezi 15-64 let, a to 33,42 %. Naopak nejméně lidí je ve věku do 14 let, a to přibližně 15 %. Zhruba o 4,5 % více je lidí nad 65 let, což znamená, že je větší úmrtnost než porodnost. Průměrný věk se pohybuje okolo 42 let. Celkový počet obyvatel v Kraji Vysočina je 508 916 tisíc (21).

Pro společnost XY, s. r. o. je nejdůležitější kategorie mužů ve věku 15-64 let, kterých je ve společnosti zaměstnáno nejvíce a další takové zaměstnance by uvítala.

Tabulka č. 9: Struktura obyvatelstva dle věku a pohlaví v Kraji Vysočina ke dni 31.12.2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 21)

Pohlaví	Věk (v letech)	Počet obyvatel (v tis.)	Počet obyvatel (v %)
Ženy	0-14	38 082	7,48
	15-64	160 467	31,53
	65 a více	57 656	11,33
Muži	0-14	39 905	7,84
	15-64	170 105	33,42
	65 a více	42 701	8,40
Celkem	-	508 916	100,00

Pohlaví a vzdělání obyvatelstva

V následující tabulce je uvedena struktura obyvatelstva dle pohlaví a vzdělání u osob starších 15 let v Kraji Vysočina ke dni 31.12.2017.

V Kraji Vysočina bylo v roce 2017 nejvíce obyvatel se střední školou bez maturity, konkrétně 37,6 %. Téměř stejný počet byl tvořen obyvateli se střední školou zakončenou maturitou. Naopak nejméně lidí mělo základní vzdělání, a to přibližně 13 %. V porovnání s Českou republikou zaujímá největší procento skupina lidí se středním vzděláním s maturitou, a to 34 %. Druhá nejpočetnější skupina je tvořena lidmi se středním vzděláním bez maturity, konkrétně 33 %. Naopak nejmenší skupina je tvořena lidmi se základním vzděláním, a to 13 %. Lidé se vysokoškolským vzděláním tvoří přibližně 19 % (21).

Tabulka č. 10: Struktura obyvatelstva dle pohlaví a vzdělání v Kraji Vysočina ke dni 31.12.2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 21)

	Počet žen		Počet mužů		Počet celkem	
	(v tisících)	(v %)	(v tisících)	(v %)	(v tisících)	(v %)
Základní vzdělání	37,7	17,2	20,1	9,5	57,8	13,43
Střední bez maturity	67,7	31	94	44,1	161,7	37,58
Střední s maturitou	77,7	35,6	67,5	31,7	145,2	33,74
Vysokoškolské	34,9	16	30,7	14,4	65,6	15,25
Celkem	218,3	100	213	100	430,3	100

2.7.2 Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti

V této podkapitole budou prováděny analýzy zaměstnanosti a nezaměstnanosti. Zaměstnanost dle sektorů, porovnání nezaměstnanosti v Kraji Vysočina a v České republice, počet uchazečů o práci, způsob a doba hledání práce a nabídka a poptávka po pracovní síle.

Zaměstnanost dle sektorů

Z tabulky zaměstnanosti dle sektorů v Kraji Vysočina ke dni 31.12.2017 je patrné, že nejmenší zaměstnanost je v primárním sektoru, a to 4,7 %. Tento sektor zahrnuje všechna odvětví, která přeměňují přírodní zdroje na základní výrobky. Sekundární a terciární sektor vykazuje téměř stejné hodnoty, a to přibližně 48 %. Sekundární sektor se zabývá především výrobou a průmyslem a terciární sektor obsahuje především služby. Tento sektor je v současnosti největším sektorem světového hospodářství. V porovnání s Českou republikou je nejvíce lidí zaměstnáno v terciálním sektoru, a to přibližně 82 %. V sekundárním 17,4 % a v primárním pouze 0,3 % (22).

Tabulka č. 11: Zaměstnanost v Kraji Vysočina dle sektorů ke dni 31.12.2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 22)

Sektor	Kraj Vysočina		Česká republika	
	Počet	Počet v %	Počet	Počet v %
	v tisících		v tisících	
Primární	11,6	4,7	146,3	0,3
Sekundární	117,4	47,3	1 986,9	17,4
Terciální	119,1	48	3 087,5	82,3
Celkem	248,1	100	5220,7	100

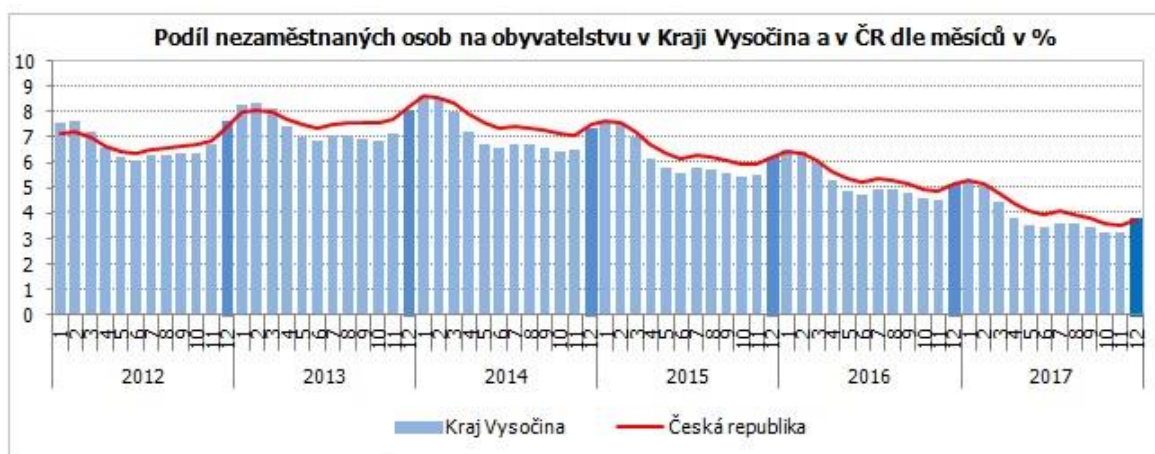
Nezaměstnanost

Z následující tabulky, která se zabývá mírou nezaměstnanosti jak v České republice, tak v Kraji Vysočina, je patrné, že neustále klesá. Ve všech letech byla nezaměstnanost v Kraji Vysočina menší než v České republice. Z toho vyplývá, že se tento kraj nepotýká s problematikou nezaměstnanosti. Dokonce tu nabídka práce převyšuje poptávku, což znamená, že si zaměstnanec klade vysoké nároky na svoji novou práci. V tomto pětiletém časovém období nezaměstnanost v České republice klesla přibližně o 59 % a v Kraji Vysočina byl v tomto období zaznamenán pokles o téměř 60 % (23).

Tabulka č. 12: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a na Vysočině v letech 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 23)

Míra nezaměstnanosti (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika	7	6,1	5	4	2,9
Kraj Vysočina	6,7	5,6	4,7	3,2	2,7



Obrázek č. 6: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Kraji Vysočina a v ČR

(Zdroj: 24)

Počet uchazečů o zaměstnání

Tato podkapitola se zabývá počtem uchazečů o zaměstnání, kteří jsou v evidenci úřadu práce. Tento počet neustále klesá. Ve sledovaném pětiletém období činil tento pokles 54 %. Dále je v tabulce uveden podíl nezaměstnanosti v ČR, který má také klesající tendenci. Celkový pokles nezaměstnanosti v od roku 2013 do roku 2017 činí 59 % (25).

Tabulka č. 13: Vývoj počtu nezaměstnanosti v ČR a počtu uchazečů o zaměstnání v Kraji Vysočina v letech 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 25)

	2013	2014	2015	2016	2017
Uchazeči o zaměstnání	28 304	25 532	21 268	17 672	12 992
Podíl nezaměstnaných osob v ČR (v %)	7	6,1	5	4	2,9

Nabídka a poptávka po pracovní síle

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že byla v prosinci roku 2018 v České republice poptávka po pracovní síle téměř o polovinu větší než nabídka pracovní síly, zatímco v prosinci roku 2008 byla situace opačná. Z aktuální situace na trhu při takto nízké nezaměstnanosti je patrné, že si zaměstnanci mohou stanovovat vyšší požadavky a lepší pracovní podmínky. Ve vybraných okresech v Kraji Vysočina tato situace nastala pouze v okrese Jihlava. V ostatních okresech jsou hodnoty velice vyrovnané nebo nabídka

mírně převyšuje poptávku. V prosinci 2008 ve všech okresech nabídka pracovní síly převyšovala poptávku po pracovní síle několikanásobně. V okrese Žďár nad Sázavou v prosinci 2008 byla nabídka pracovní síly pětinasobně větší než poptávka, v okrese Třebíč dokonce nastala čtrnáctinásobně větší nabídka než poptávka. Společnost XY, s. r. o. sídlí nedaleko Velkého Meziříčí, proto je důležitá statistika pro okres Žďár nad Sázavou, kde nabídka pracovní síly převyšuje poptávky přibližně 1,6 krát. Proto je pro společnost obtížnější najít chybějící servisní pracovníky. Dle Českého statistického úřadu je největší nabídka pracovní síly v okrese Žďár nad Sázavou v oboru pomocných pracovníků v oblasti těžby, stavebnictví, výroby, dopravy a v příbuzných oborech. Naopak největší poptávku po práci tvoří skupina kovodělníků, strojírenských dělníků a pracovníků v příbuzných oborech (25).

Tabulka č. 14: Nabídka a poptávka po pracovní síle v roce 2018 a 2008

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 25)

	Prosinec 2018		Prosinec 2008	
	Nabídka pracovní síly	Poptávka po pracovní síle	Nabídka pracovní síly	Poptávka po pracovní síle
Všechny okresy	231 534	342 964	352 250	91 298
Okres Žďár nad Sázavou	2 836	1 771	4 011	763
Okres Třebíč	2 924	1 794	5 088	359
Okres Jihlava	2 454	2 464	3 838	617
Okres Havlíčkův Brod	1 587	1 540	3 037	430

Způsob a doba hledání práce

V následující tabulce je vyobrazen způsob hledání práce u mužů a žen ke dni 31.12.2017. Nejčastěji využívaným způsobem hledání práce v Kraji Vysočina je prostřednictvím známých. Naopak nejméně využívaný způsob je prostřednictvím soukromých sprostředkovatelů. V porovnání s Českou republikou vychází tyto výsledky totožně (24).

Společnost XY, s. r. o. také nejraději využívá hledání nových zaměstnanců prostřednictvím svých známých nebo svých stávajících zaměstnanců. S úřady práce nemá příliš dobré zkušenosti (24).

Tabulka č. 15: Způsob hledání práce v Kraji Vysočina k 31.12.2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 24)

Způsob hledání práce	Nezaměstnaní (v tis.)	
	Muži	Ženy
prostřednictvím úřadů práce	4,7	2,8
prostřednictvím soukromých zprostředkovatelů práce	1,3	0,9
sledováním inzerátů	4,1	2,8
prostřednictvím známých	5,2	3,5
návštěvami podniků a firem	4,5	2,8

V další tabulce je uvedena doba hledání zaměstnání v Kraji Vysočina ke dni 31.12.2017. Doba hledání práce v Kraji Vysočina se nejčastěji pohybuje v rozmezí od šesti měsíců do jednoho roku. Poté následuje období do 3 měsíců, což znamená že lidé v tomto kraji nacházejí novou práci poměrně rychle (24).

Tabulka č. 16: Doba hledání zaměstnání v Kraji Vysočina k 31.12.2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 24)

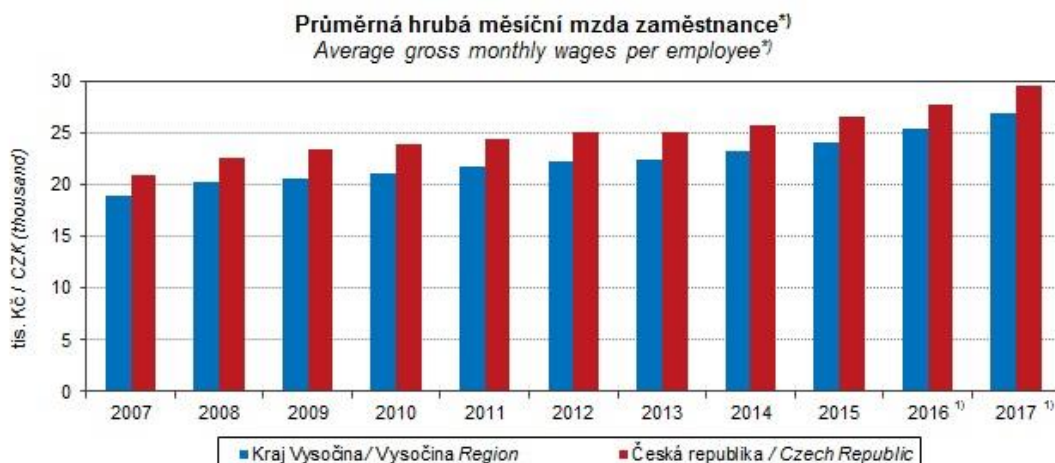
Doba hledání zaměstnání	Nezaměstnaní (v tis.)	
	Muži	Ženy
do 3 měsíců	0,6	1,1
více než 3 měsíce až 6 měsíců	-	0,8
více než 6 měsíců až 1 rok	0,6	0,9
více než 1 rok až 2 roky	-	-

2.7.3 Mzdové šetření

V této kapitole je analyzována průměrná hrubá měsíční mzda obecně, dle odvětví CZ-NACE a dle pracovních pozic. Dalším bodem je analýza oblíbenosti jednotlivých benefitů.

Průměrná hrubá měsíční mzda

Z obrázku vývoje průměrné měsíční hrubé mzdy na zaměstnance je patrné, že se neustále zvyšuje, a to jak v Kraji Vysočina, tak i v České republice. V Kraji Vysočina je průměrná hrubá měsíční mzda nižší, než je celorepublikový průměr.



Obrázek č. 7: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v Kraji Vysočina a v ČR v letech 2007-2017

(Zdroj: 26)

V níže uvedené tabulce jsou zaznamenány údaje o průměrné hrubé měsíční mzdě v ČR, v Kraji Vysočina a podle odvětví CZ-NACE; G – Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel. Z tabulky je patrné, že průměrné hrubé měsíční mzdy mají rostoucí tendenci. V České republice v pětiletém časovém období jejich růst činil přibližně 21,6 %, v Kraji Vysočina byl zaznamenán nárůst o 22,1 % a v odvětví G průměrná hrubá měsíční mzda vzrostla o 22,6 % (26).

Tabulka č. 17: Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2013 až 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Průměrná hrubá měsíční mzda (v Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika	26 252	26 804	27 825	28 964	31 930
Kraj Vysočina	23 104	23 900	25 191	26 348	28 210
Odvětví CZ-NACE; G - Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel	18 803	19 165	19 945	21 464	23 047

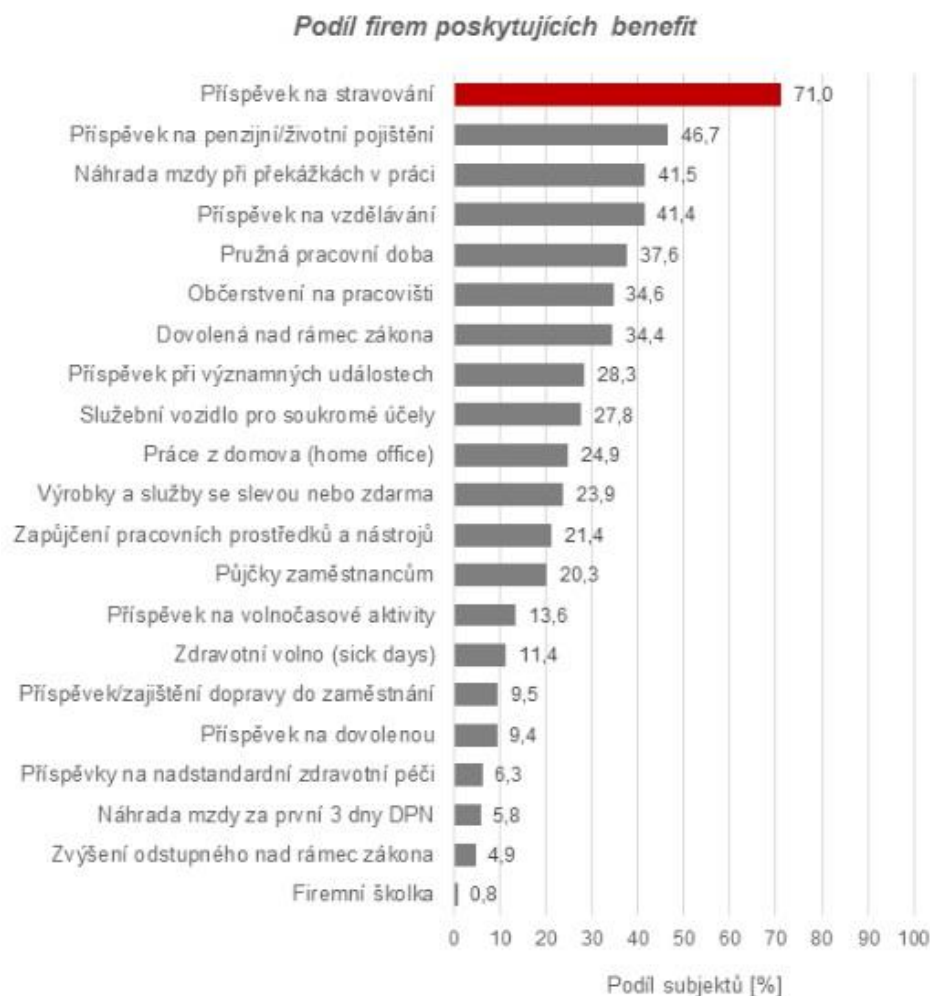
V následující tabulce jsou vyčísleny průměrné hrubé měsíční mzdy v Kraji Vysočina za rok 2017 dle pracovní pozice, které má společnost XY, s. r. o. ve své organizační struktuře. Z tabulky je patrné, že nejvyšší hrubou měsíční mzdu mají jednatelé společností. Tyto průměrné hrubé měsíční mzdy odpovídají průměrným hrubým měsíčním mzdám ve společnosti XY, s. r. o. (27).

Tabulka č. 18: Průměrná hrubá měsíční mzda v Kraji Vysočina podle pracovních pozic v roce 2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 27)

Pracovní pozice	Průměrná hrubá měsíční mzda v Kraji Vysočina (v Kč)
Jednatelé	85 662
Vedoucí prodeje	62 016
Vedoucí servisu	62 016
Obchodní zástupci	19 120
Servisní pracovníci	26 246
Administrativa	24 467
Uklízečka	-

Zaměstnanecké benefity

V současnosti jsou zaměstnanecké benefity ve většině společností samozřejmostí. Většina lidí, kteří hledají novou práci, často ve svém výběru zohledňují to, jaké benefity jim společnost nabídne. Tento faktor je mnohdy rozhodující při výběru pracovního místa. V níže uvedeném obrázku se nachází podíl firem poskytujících benefit. Nejvíce poskytovaným benefitem je příspěvek na stravování, který společnost XY, s. r. o. rovněž poskytuje svým zaměstnancům. Dále jsou zaměstnanecké benefity více rozebrány v kapitole 2.5.4. Systémy řízení. Mezi nejžádanější benefity z řad zaměstnanců patří především poskytnutí služebního automobilu k osobním účelům, pružná pracovní doba, 5 týdnů dovolené, odborné vzdělávání, jazykové kurzy a mobilní telefon k soukromým účelům (28).



Obrázek č. 8: Podíl firem poskytujících benefit

(Zdroj: 28)

2.7.4 Analýza konkurence z hlediska odměňování

Při vypracování analýzy konkurence z hlediska odměňování nebyly zjištěny potřebné informace o konkurenci, která se nachází v blízkém okolí společnosti. Pro tuto analýzu byly nalezeny nabídky některých pracovních pozic v nejbližším okolí společnosti na portálu Jobs.cz.

Pro srovnání byla použita průměrná mzda vedoucího servisu zaměstnaného ve společnosti XY, s. r. o. Rozpětí průměrné mzdy ve společnosti XY, s. r. o. je poměrně velké, a to od 30 000 do 60 000 Kč. Stejně tak jako nabídka od společnosti MANATECH CZ s. r. o. uvádí rozpětí od 30 000 do 40 000 Kč. Lze tedy konstatovat, že ve společnosti XY, s. r. o. je vyšší průměrná mzda na pozici vedoucího servisu.

Tabulka č. 19: Srovnání mezd pro pozici vedoucí servisu (Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

Pracovní pozice	Průměrná mzda ve společnosti XY, s. r. o. (v Kč)	Nabídka od MANATECH CZ s.r.o. (v Kč)
Vedoucí servisu	30 000 - 60 000	30 000 - 40 000

Pro další srovnání byla vybrána pracovní pozice servisního pracovníka, který má ve společnosti XY, s. r. o. průměrnou měsíční mzdu v rozpětí od 20 000 do 30 000 Kč. Konkurenční nabídka od společnosti V-tom Engineering s. r. o. činí 20 000 až 25 000 Kč. Větší průměrnou mzdu tedy nabízí společnost XY, s. r. o.

Tabulka č. 20: Srovnání mezd pro pozici servisní pracovník (Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

Pracovní pozice	Průměrná mzda ve společnosti XY, s. r. o. (v Kč)	Nabídka od V-tom Engineering s.r.o. (v Kč)
Servisní pracovník	20 000 - 30 000	20 000 - 25 000

Pro poslední srovnání byla zvolena pracovní pozice obchodního zástupce. Jeho průměrná mzda je v rozpětí od 20 000 do 60 000 Kč. Nabídka od PBS Velká Bíteš je v rozpětí od 20 000 do 40 000 Kč. Opět větší průměrnou mzdu nabízí společnosti XY, s. r. o.

Tabulka č. 21: Srovnání mezd pro pozici obchodní zástupce (Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

Pracovní pozice	Průměrná mzda ve společnosti XY, s. r. o. (v Kč)	Nabídka od PBS Velká Bíteš, a. s. (v Kč)
Obchodní zástupce	20 000 - 60 000	20 000 - 40 000

2.7.5 Shrnutí analýzy trhu práce

Na trhu práce je postupně dosaženo jeho limitů, růst zaměstnanosti se postupně zpomaluje a nedostatek zaměstnanců činí 6 % pracovní síly. Je odhadnuto, že míra nezaměstnanosti v roce 2018 klesla na pouhé 2,3 % a prostor pro její další pokles je téměř vyčerpán. Z tohoto důvodu je v letech 2019 a 2020 predikována míra nezaměstnanosti na úroveň 2,2 % (30). Počet obyvatel se v Kraji Vysočina má klesající tendenci a za posledních pět let klesl o 0,26 %. Největší podíl obyvatel zaujímá skupina

lidí ve věku od 15 do 64 let a průměrný věk má rostoucí tendenci. Nejméně početnou skupinou jsou lidé ve věku do 14 let, což znamená, že je větší úmrtnost než porodnost. Nezaměstnanost od roku 2013 klesá a v Kraji Vysočina je míra nezaměstnanosti na nižší úrovni než v České republice. Míra zaměstnanosti má rostoucí tendenci. V Kraji Vysočina i České republice je nejvíce občanů zaměstnáno v terciálním sektoru. Hlavním způsobem hledání nového zaměstnání je prostřednictvím známých, naopak nejméně využívaným způsobem hledání práce je prostřednictvím soukromých zprostředkovatelů. Nejvíce lidí v Kraji Vysočina dosáhlo středního vzdělání bez maturity, konkrétně 38 %. Nabídka i poptávka po pracovní síly je rostoucí. V okresech Žďár nad Sázavou a Třebíč, nabídka převyšuje poptávku. V okresech Jihlava a Havlíčkův Brod je tato situace opačná. Průměrné hrubé měsíční mzdy mají rostoucí tendenci jak v Kraji Vysočina, tak v České republice. V Kraji Vysočina je však průměrná hrubá měsíční mzda nižší, než je celorepublikový průměr. Z analýzy konkurence z hlediska odměňování vyplynulo, že jsou ve společnosti XY, s. r. o. větší průměrné mzdy, než jsou aktuálně nabízeny konkurencí. Nejposkytovanějším benefitem v České republice je příspěvek na stravování.

2.8 Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů

V této části budou rozebrány legislativní změny a změny v zákoníku práce.

2.8.1 Legislativní změny v roce 2019

Tato podkapitola se bude týkat změn v legislativě v oblasti mezd, které jsou platné od 1. ledna 2019.

Od 1. ledna 2019 se zvýšila minimální mzda o 1 150 Kč, a to z 12 200 Kč na 13 350 Kč. Tím se zvýšila i základní hodinová sazba z 73,20 Kč na 79,80 Kč. Se zvýšením minimální mzdy je spojeno i zvýšení odvodů na zdravotní pojištění, pokud osoba spadá do kategorie osob bez zdanitelných příjmů. Jedná se o zvýšení z původních 1 647 Kč na 1 803 Kč měsíčně, 13,5 % ze základní mzdy. Zároveň se navýšil i maximální možný výdělek, který si smí uchazeč vydělat, aniž by byl vyřazen z evidence uchazečů o práci. Nyní jeho výdělek smí činit 6 675 Kč, tedy polovinu minimální mzdy (31).

Další změnou je zvýšení zaručené mzdy dle profesí, které jsou rozděleny do osmi pracovních skupin dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb., v platném znění. Výše jednotlivých zaručených mezd je uvedena v následující tabulce (31).

Skupina práce	Příklady prací	Zaručená hodinová mzda v roce 2019	Zaručená měsíční mzda v roce 2019
1.	běžný úklid, doručování zásilek, sběr a mytí nádobí, kontrola příchodů a odchodů	79,80 Kč	13 350 Kč
2.	práce sanitářů, kopáčů, prodej tisku, cenin a tabáku	88,10 Kč	14 740 Kč
3.	strojvedoucí metra, pokladní manipulující s hotovostí, odborné holičství a kadeřnictví, výroba a výdej teplých jídel	97,30 Kč	16 280 Kč
4.	práce sester a porodních asistentek s odborným dohledem, instalatéři a topenáři, opraváři vozidel	107,40 Kč	17 970 Kč
5.	řidiči linkových autobusů, práce sester a porodních asistentek bez odborného dohledu, běžní IT správci, vzdělávání dětí předškolního věku	118,60 Kč	19 850 Kč
6.	správci systému výpočetní techniky, zajišťování obchodní činnosti, organizace prodeje, tvorba návrhů cen, tvorba přípravné dokumentace a projektů technicky náročných staveb	130,90 Kč	21 900 Kč
7.	lékaři, zubaři, farmaceuti, tvůrci marketingových strategií a prognóz nebo vysokoškolští pedagogové	144,50 Kč	24 180 Kč
8.	tvůrci systémové práce, plánování podnikatelské obchodní a finanční strategie nebo operace na finančním a kapitálovém trhu	159,60 Kč	26 700 Kč

Obrázek č. 9: Zaručená mzda v roce 2019
(Zdroj: 32)

Se změnou výše minimální mzdy se však mění i mnoho dalších faktorů, jako například:

- maximální uplatnění daňové slevy za umístění dítěte do školy ve výši 13 350 Kč, tato sleva lze uplatnit v daňovém přiznání v roce 2020,
- zvýšení hranice ročních příjmů pro vznik nároku na daňový bonus, a to na šestnásobek minimální mzdy,
- zvýšení limitu pro osvobozená důchodu od daně z příjmů a to na 480 600 Kč
- zvýšení náhrady za ztrátu výdělku po skončení pracovní neschopnosti, která vznikla úrazem či nemocí z povolání a také zvýšení náhrady na výživu pozůstalých, které jsou zvýšeny o 3,4 %,
- zvýšení minimálních záloh na zdravotní pojištění z 2 024 Kč na 2 208 Kč,
- zvýšení minimálních záloh na sociální pojištění z 2 189 Kč na 2 388 Kč (31).

Další změna, která je platná od 1. ledna 2019 náhrady mzdy během dočasné pracovní neschopnosti. Pro rok 2019 byly redukční hranice pro výpočet nemocenského pojištění stanoveny následujícím způsobem:

1. redukční hranice = 1 090 Kč,
2. redukční hranice = 1 635 Kč,
3. redukční hranice = 3 270 Kč (31).

V roce 2019 se dále změnily i dohody o pracovní činnosti. Ty by měly být výhodnější, protože došlo ke zvýšení limitu z 2 500 Kč na 3 000 Kč, což v praxi znamená, že pokud je osoba zaměstnaná na dohodu o pracovní činnosti minimálně 15 kalendářních dní a její výdělek nepřevyšuje hodnotu 2 999 Kč, není povinna platit sociální a zdravotní pojištění. Tento limit je vztažen pouze k pojištění, limit pro zdanění je ve stejné výši, a to 2 500 Kč za měsíc (31).

2.8.2 Změny v zákoníku práce

V zákoníku práce bylo provedeno hned několik změn. Účinnost novely zákoníku práce je stanovena na 1. července roku 2019, s výjimkou ustanovení, které se týkají dovolené. Tato účinnost je odsunuta na 1. ledna 2020 (33).

Dovolená

Pravděpodobně nejrozsáhlejšími změnami prošla dovolená. Nově je zrušena dovolená za odpracované dny. Nový koncept dovolené se odvíjí od týdenní pracovní doby zaměstnance a samotné právo na dovolenou bude vyjádřeno v hodinách. Další novinkou je převedení dovolené, která přesahuje 4 týdny do následujícího roku. Při změně zaměstnání v průběhu roku je upuštěno od podmínky, která se týká bezprostředního navázání pracovních poměrů, které podmiňují možnost uzavření dohody o převedení nevyčerpané dovolené mezi zaměstnavateli. Dále je navrženo zmírnění postihu za neomluvenou absenci zaměstnance, a to takovým způsobem, že se zaměstnanci sníží dovolená pouze v rozsahu skutečně zameškaných hodin (33).

Dočasné přidělení a přechod zaměstnanců

Tyto změny jsou plánovány ve prospěch zaměstnavatelů. Aby mohl být zaměstnanec přidělen jinému zaměstnavateli, bude dostačující, aby pro přidělujícího zaměstnavatele pracoval 1 měsíc, oproti aktuálním 6 měsícům. Dále je rozšířen zákon o nárok přidělujícího zaměstnavatele na náhradu nákladů, které jsou spojeny s přidělením zaměstnance. Dále se novela zákona snaží reagovat na problémy spojené s ukončením pracovního poměru ze strany zaměstnavatele v souvislosti s přechodem, kdy byl přebírající zaměstnavatel v nejistotě, a nevěděl, kolik zaměstnanců bude skutečně přecházet. Novela tedy navrhla omezení možnosti zaměstnance dát výpověď 15denní lhůtou, která běží od následujícího dne po informování zaměstnance o přechodu (33).

Sdílené pracovní místo

Novinkou v zákoníku práce je institut sdíleného pracovního místa. Při využívání toho institutu, sdílí dva nebo více zaměstnanců jedno pracovní místo a sami si přidělují pracovní dobu takovým způsobem, aby v součtu naplnili pracovní dobu. Tento koncept je inspirován zahraničím, kde je již poměrně běžnou záležitostí. Pro zaměstnance je tato novinka atraktivní a zaměstnavateli přináší řadu výhod. Zpravidla zaměstnanci při využívání tohoto konceptu pracují efektivněji, často přinášejí kreativní řešení a snižují se chyby. Vznik tohoto pracovního poměru je podložen individuální písemnou dohodou s každým zaměstnancem, ve které by mělo být především sjednáno rozvrhnutí pracovní doby a způsob, jakým budou předávány úkoly. Tuto dohodu o výkonu práce

na sdíleném pracovním místě by bylo možné zrušit i jednostranně s 15denní výpovědní lhůtou (33).

Doručování pracovněprávních dokumentů

Významnější změny jsou také plánovány v oblasti doručování pracovněprávních dokumentů. Doručování dokumentů je dlouhodobě považováno za velice komplikovanou a nepraktickou oblast. Novela zákona uvádí, že by zaměstnavatel měl doručovat písemnost zaměstnanci do vlastních rukou a primárně pouze na pracovišti. Pokud se takto písemnost nepodaří doručit, má zaměstnavatel možnost využít provozovatele poštovních služeb, síť, elektronickou komunikaci, datovou schránku, apod. V souladu s podmínkami České pošty je uvedena i lhůta pro vyzvednutí uložené zásilky, která bude nově činit 15 kalendářních dnů. Dále je navrženo upustit od povinnosti pořizování písemného záznamu o poučení zaměstnance o následcích plynoucích z odmítnutí přijetí písemnosti. I tato změna by měla napomoci ke zjednodušení doručování (33).

Potvrzení o zaměstnání

Další změnou, která by měla pomoci snížit administrativní zátěž zaměstnavatelů, je zrušení povinnosti vydat potvrzení o zaměstnání u zaměstnanců, kteří pracují na základě dohody o provedení práce a jejich příjmy byly menší než 10 000 Kč za měsíc (33).

Návrat po rodičovské dovolené

Nově má zaměstnanec po mateřské dovolené právo vrátit se zpět na původní pracoviště a vykonávat původní práci. Stejná práva má i zaměstnanec po rodičovské dovolené (33).

2.9 Hospodářská a sociální politika

V této kapitole bude popsána hospodářská a sociální politika a vztahy mezi nimi. Hospodářská politika je zaměřena na ovlivňování hospodářských veličin, kdežto sociální politika je zaměřena na ovlivňování životních podmínek a lidí, kteří jsou ovlivněni hospodářskými opatřeními, ale nejen jimi.

2.9.1 Hospodářská politika

Mezi hlavní cíle hospodářské politiky patří vysoká úroveň a dynamika produktu, vysoká zaměstnanost a nízká nezaměstnanost, stabilita cenové hladiny a vyrovnaná bilance zahraničního obchodu. Hospodářská politika je ovlivňována sociální politikou, která jí dodává pracovní sílu a podílí se na vytváření celkového klima ve společnosti (34).

HDP

Od začátku roku 2018 vykazovala česká ekonomika pozvolné zpomalování jejího růstu a navázání na výsledky z roku 2017 bylo velmi obtížné. Ekonomika se tedy vrátila k dlouhodobě udržitelnému tempu. Dalším důvodem bylo i zpomalení zahraničního růstu ekonomiky. Německo, které je hlavním obchodním partnerem České republiky, zaznamenalo v prvních třech čtvrtletích meziroční nárůst pouze o 1,7 %, zatímco v roce 2017 byl zaznamenán nárůst o 2,3 %, tím se tedy snížila i hodnota vývozu do zahraničí. Hrubý domácí produkt se v prvních třech čtvrtletích roku 2018 zvýšil o 3 %. Tento růst zapříčinili domácí spotřební výdaje a investice, naopak export růst HDP zpomalil. Spotřební výdaje nejvíce podporuje velmi nízká nezaměstnanost, nízké úrokové sazby a pokles míry úspor. Investiční výdaje se za 1. tři čtvrtletí zvýšily o 9,4 % a nejvíce se investovalo do výstavby nemovitostí a do nákupu dopravních prostředků. Naopak u exportu byl zaznamenán pokles o 0,7 %. K růstu HDP nejvíce přispěl zpracovatelský průmysl a obchod a doprava (34).

Inflace

Inflace v roce 2018 poklesla na 2,1 % a přiblížila se tak k tolerančnímu pásmu České národní banky, které činí 2 %. V dalších obdobích by měla inflace setrvávat nadále kolem tolerančního pásma. Hluboký propad ceny ropy je protiinflačním faktorem, naopak vývoj mezd a platů působí proinflačně (35).

Vnější bilance ČR

Vnější bilance České republiky se měří saldem běžného účtu platební bilance. V tomto případě se kladné saldo bilance zboží snižuje důsledkem vyšší tuzemské poptávky po dovozech ovlivněných růstem spotřeby investic. Vnější bilance se však nachází v bezpečných mezích. Tomuto poklesu napomáhá i vliv nejistot ve světovém obchodě. Ostatní položky v běžném účtu předpokládají stagnaci či nepatrné zlepšení. V roce 2018

činil přebytek 116 mld, naopak rok 2017 vykazoval hodnotu 155 mld. Zahraniční dluh zaznamenal pokles na 83,4 % HDP (35).

Fiskální politika

U salda státního rozpočtu za leden až říjen 2018 bylo dosaženo přebytku téměř 6 miliard korun. Územní samosprávné celky pak do konce září vykázaly přebytek 23 miliard korun a zdravotní pojišťovny 10 miliard. Dynamika celostátní daňových příjmů je na úrovni 8,3 %. Díky dobré ekonomické situaci je zaznamenán silný růst u inkasa z daně příjmů fyzických osob, které zaznamenalo nárůst o 14 % (35).

2.9.2 Sociální politika

Pro účinnou sociální politiku je velmi důležitá dobře fungující hospodářská politika. Hospodářská politika vytváří základní zdroje pro financování sociální politiky. Tyto finanční zdroje slouží sociální politice zejména k jejímu rozvoji a rozšíření pole její působnosti. Mezi státní sociální podporu patří přídavek na dítě, rodičovský příspěvek, příspěvek na bydlení, porodné a pohřebné (36).

Přídavek na dítě

Přídavek na dítě patří do základních dlouhodobých dávek, které jsou poskytovány rodinám s dětmi. Nárok na tento přídavek mají rodiny, které dosahují příjmu do 2,7násobku životního minima. Tento přídavek je rozdělen do třech kategorií podle věku dítěte a ve dvou výměrách záviselých na druhu příjmu (36).

Rodičovský příspěvek

Nárok na tento příspěvek získává rodič, který po celý kalendářní měsíc, osobně, celodenně a řádně pečuje o dítě, které je nejmladším v rodině. Může čerpat až do celkové částky 220 000 Kč, nejdéle však do 4 let věku dítěte. V případě, že jsou v rodině 2 a více dětí narozených současně, má rodič nárok na příspěvek ve výši 330 000 Kč (36).

Příspěvek na bydlení

Příspěvek na bydlení přispívá stát na náklady na bydlení rodinám a jednotlivcům mající nízké příjmy. Nárok na tento příspěvek má vlastník nebo nájemce bytu přihlášený v bytě k trvalému pobytu. Jestliže 30 % příjmů celé rodiny nepokrývá náklady

na bydlení a zároveň těchto 30 % příjmů rodiny je nižší než příslušné normativní náklady, které stanovuje zákon. V Praze je tato sazba zvýšena na 35 % (36).

Podpora v nezaměstnanosti

Podpora v nezaměstnanosti je vyplácena následujícím způsobem:

- v délce 5 měsíců člověku, který dosáhl věku do 50 let,
- v délce 8 měsíců člověku, kterému je nad 50 do 55 let,
- v délce 11 měsíců člověku nad 55 let.

V prvních dvou měsících je vypláceno 65 % z průměrného čistého měsíčního výdělku v posledním zaměstnání, další dva měsíce náleží nezaměstnanému 50 % a do konce podpůrní doby je vypláceno 45 % z dřívějšího výdělku. Jestliže nezaměstnaný ukončil zaměstnání před zařazením do evidence bez vážného důvodu sám nebo dohodou se zaměstnavatelem, náleží mu pouze 45 % z dřívějšího výdělku po celou podpůrní dobu (37).

Podpora zaměstnanosti

Do podpory zaměstnanosti patří především podpora tvorby nových pracovních míst a podpora školení a rekvalifikace zaměstnanců (38).

Výše podpory pro tvorbu nových pracovních míst činí 50 000 Kč na jedno nové pracovní místo, které je vytvořené na území okresu s mírou nezaměstnanosti nejméně o 50 % vyšší, než je průměrná míra nezaměstnanosti v České republice (38).

Podpora pro školení a rekvalifikaci zaměstnanců je poskytována pouze tam, kde je míra nezaměstnanosti nejméně o 50 % vyšší, než je průměrná nezaměstnanost v ČR. Je vyplácena ve výši 25 % z nákladů, které byly vynaloženy na rekvalifikaci a školení. Jestliže o tuto podporu zažádá malý podnik, výše podpory činí 45 % a v případě středního podniku jde o 35 % z nákladů vynaložených na školení a rekvalifikaci zaměstnanců (38).

Evropský sociální fond

Tento fond je jedním ze tří strukturálních fondů EU. Evropský sociální fond je důležitým finančním nástrojem k realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. Mezi

hlavní cíle ESF patří především rozvoj zaměstnanosti, snaha o snížení nezaměstnanosti a podpora sociálního začleňování osob (38).

Evropská strategie zaměstnanosti

Díky reformě Lisabonské strategie je od roku 2005 kladen větší důraz na zaměstnanost.

Členské státy by tedy měly usilovat o stanovení těchto priorit:

- přilákání lidí do zaměstnání a udržení těchto lidí v zaměstnání,
- zvýšení nabídky práce a modernizace systému sociální ochrany,
- zvýšení přizpůsobivosti zaměstnanců a společností,
- zvýšení investic do lidského kapitálu prostřednictvím lepšího vzdělání a zlepšování dovedností (38).

2.10 Shrnutí analýzy současného stavu

V této kapitole budou shrnuty důležité závěry, které byly zjištěny pomocí analýzy současného stavu.

Z ekonomické analýzy vyplývá, že hospodářský výsledek je po celé sledované období kladný a má rostoucí tendenci, stejně tak jak osobní náklady. Z čehož vyplývá, že společnost má dostatek finančních zdrojů, na další rozvíjení systému odměňování. Tyto kladné výsledky znamenají schopnost udržet si svoje zaměstnance a jejich dobře odvedenou práci.

Z druhé části analýzy současného stavu, z analýzy trhu produktů, vyplývá, že společnost se potýká s jistou konkurencí a typ tržní struktury je monopolistická konkurence. Podíl obchodu a maloobchodu na hrubé přidané hodnotě v České republice má rostoucí tendenci.

Z analýzy Mc Kinseyho „7 S“ modelu je patrné, že mezi výhody společnosti patří její jednoduchá struktura, která jasně zobrazuje vztah mezi nadřízenými a podřízenými. Vývoj zaměstnanců má rostoucí tendenci vzdělanost vyhovuje potřebám společnosti. Dalším pozitivním výsledkem je i délka zaměstnání ve společnosti, kde přibližně 60 % zaměstnanců pracuje pro společnost déle než 5 let a míra fluktuace ve společnosti XY, s. r. o. je velmi nízká. Společnost nabízí širokou škálu benefitů a zaměstnancům

jsou také několikrát ročně poskytována školení v ČR i mimo ni a jsou jim hrazena v plné výši.

Závěry dotazníkového šetření jsou vcelku kladné. Přibližně 85 % zaměstnanců je se současným systémem odměňování spokojeno a nejpožadovanějším novým benefitem je 13. plat, sick days a příspěvek na životní a pracovní jubileum. Všichni zaměstnanci jsou s vedením společnosti spokojeni, stejně tak většina zaměstnanců je spokojena i s pracovní dobou. Většina zaměstnanců by společnost XY, s. r. o. doporučila jako svého zaměstnavatele.

Další analýzou byl výzkum spokojenosti vedení společnosti, jehož výsledky jsou také vcelku kladné. Největším odhaleným problémem je nedostatek pracovní síly na pozici servisní pracovník a pro společnost není jednoduché sehnat nové kvalifikované zaměstnance. Tento problém se snaží řešit přes známosti a známosti svých zaměstnanců, inzercí v tisku a přes sociální média, protože s úřadem práce nemají příliš dobré zkušenosti.

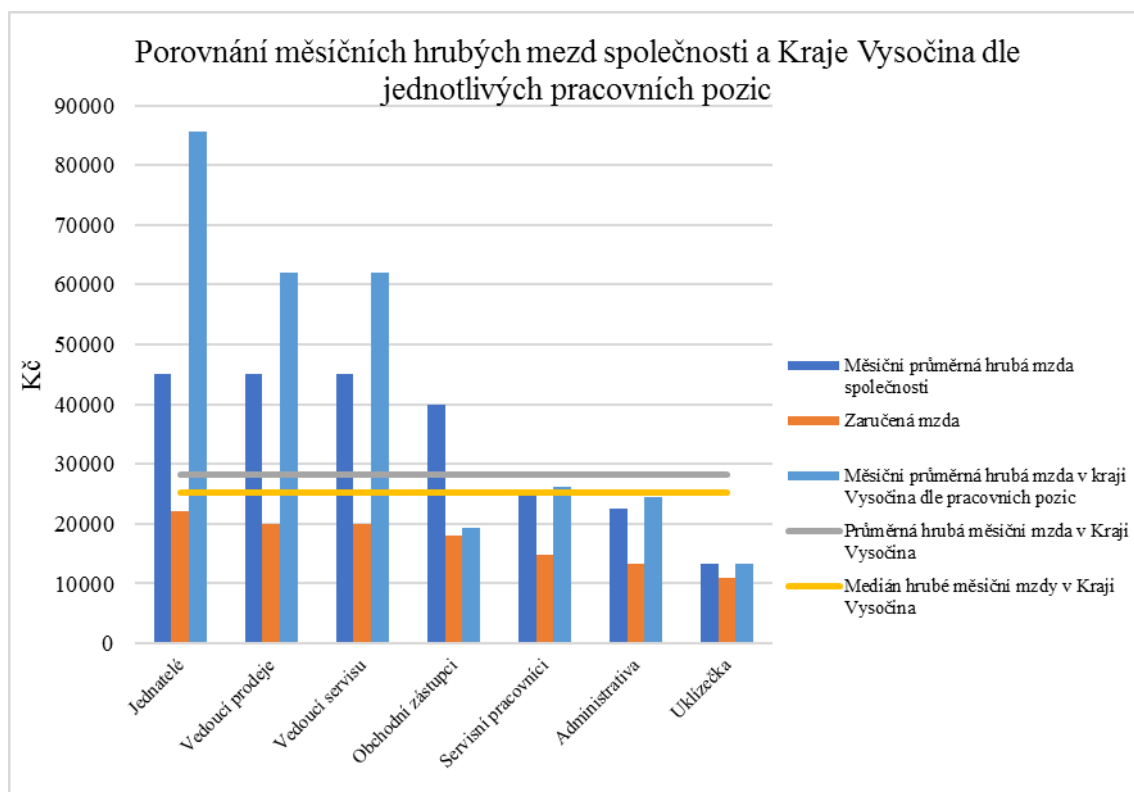
Analýza trhu práce ukazuje, že počet obyvatel v Kraji Vysočina je klesající a největší podíl zaujímá skupina lidí ve věku od 15 do 64 let a průměrný věk má rostoucí tendenci. Nejméně početnou skupinou jsou lidé ve věku do 14 let, což znamená, že porodnost je nižší než úmrtnost. Nezaměstnanost má v Kraji Vysočina klesající tendenci a její míra je na nižší úrovni než v ČR. Nejvíce lidí v Kraji Vysočina dosáhlo středního vzdělání bez maturity. Rostoucí tendenci má i nabídka a poptávka po pracovní síle. Průměrné hrubé měsíční mzdy rostou jak v Kraji Vysočina, tak v ČR, v Kraji Vysočina je průměrná hrubá měsíční stále nižší, než je celorepublikový průměr. Nejvíce poskytovaným benefitem v ČR je příspěvek na stravování. Z analýzy konkurence z hlediska odměňování je jasné, že společnost XY, s. r. o. nabízí větší průměrné mzdy, než jsou aktuálně nabízeny konkurencí.

Od 1. ledna 2019 je zvýšena minimální mzda a s tím je spojeno i zvýšení odvodů na sociální a zdravotní pojištění, což znamená, že se zvyšují i náklady společnosti.

Ekonomika se vrací k dlouhodobému udržitelnému tempu, což bylo způsobeno i zpomalením růstu zahraniční ekonomiky. U inflace byl zaznamenán pokles a přiblížila se k tolerančnímu pásmu. Růst zaměstnanosti se pomalu snižuje. U zahraničního dluhu byl zaznamenán pokles. V sociální politice byly vysvětleny přídatky na dítě,

rodičovský příspěvek, příspěvek na bydlení a podpora v nezaměstnanosti a rovněž byla rozebrána aktivní politika zaměstnanosti.

Z porovnání měsíčních hrubých mezd ve společnosti a v Kraji Vysočina je patrné, že průměrné hrubé měsíční mzdy v Kraji Vysočina dle pracovních pozic jsou vyšší než ve společnosti XY, s. r. o. Měsíční průměrné hrubé mzdy ve společnosti jsou však u některých pracovních pozic vyšší, než je průměrná hrubá měsíční mzda v Kraji Vysočina.



Graf č. 13 Porovnání hrubých mezd společnosti a Kraje Vysočina dle jednotlivých pracovních pozic

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 27,15)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části bakalářské práce budou navrženy změny v současném systému odměňování zaměstnanců. Tyto návrhy jsou vypracovány na základě prováděných analýz ve společnosti XY, s. r. o, z dotazníkového šetření a z rozhovoru s vedením společnosti. Tyto změny jsou navrženy takovým způsobem, aby vedly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ale i zaměstnavatele. V návrzích změn jsou konkrétní způsoby, které povedou ke zlepšení situace, ekonomické zhodnocení a časový harmonogram změn.

Pomocí analytické části práce, dotazníkového šetření a rozhovoru, byly zjištěny nedostatky v následujících oblastech:

- rozšíření nabídky peněžních odměn – třináctý plat,
- rozšíření nabídky poskytovaných benefitů –sick days, příspěvek k životnímu a pracovnímu jubileu,
- nedostatek zaměstnanců v servisní oblasti – navázání spolupráce s blízkou Střední odbornou školou řemesel Velké Meziříčí, která nabízí obor opravář zemědělských strojů,
- náborový příspěvek za doporučení zaměstnance,
- úprava současných benefitů.

3.1 Rozšíření nabídky peněžních odměn

V této kapitole se nachází návrh na rozšíření peněžních odměn v podobě 13. platu, který byl nejžádanějším rozšířením ze strany zaměstnanců.

3.1.1 Třináctý plat

Třináctý plat by měl sloužit především pro stávající zaměstnance, u kterých by měl podpořit nejen jejich loajalitu ke společnosti, ale také zvýšit jejich motivaci k lepším pracovním výkonům. Tato peněžní odměna může také sloužit k přilákání nových zaměstnanců. Třináctý plat je jednorázovou peněžní odměnou a může být ve výši měsíční mzdy nebo se může odvíjet od výše zisků ve společnosti, čímž by se měla zvýšit snaha zaměstnanců o lepší hospodaření ve společnosti. Nejedná se o běžnou

peněžní odměnu, není zákonem přikázaný a je čistě jen na zaměstnavateli, jestli se jej rozhodne vyplácet (39). Třináctý plat je navrhován ve výši jedné měsíční mzdy a bude vyplácen na konci roku.

3.2 Rozšíření současné nabídky benefitů

V této kapitole budou navrženy nové benefity, které by společnost měla zavést na základě požadavků svých zaměstnanců, které vyjádřili v dotazníkovém šetření. Jaké další benefity by měla společnost podle zaměstnanců zavést, se zabývala otázka č. 13. I když už společnost nabízí poměrně širokou škálu benefitů, pořád je zde prostor pro zlepšení této oblasti. Z této otázky vyplynulo, že novými nejpožadovanějšími benefity jsou sick days a příspěvky k životnímu a pracovnímu jubileu.

3.2.1 Sick day

Dalším nově navrhovaným benefitem jsou sick day, neboli zdravotní volno. Zaměstnancům bude tento benefit poskytnut ve výši tří dnů za rok a náhrada za něj bude ve výši 100 % průměrné hrubé mzdy. Zaměstnancům slouží zejména v době zdravotní indispozice a neodpracovanou dobu nemusí zaměstnavateli dokládat potvrzením od lékaře, či vystavením dočasné pracovní neschopnosti. Sick day slouží zejména při krátkodobé zdravotní indispozici, například při nachlazení, chřipce apod. Poskytnutí tohoto benefitu je výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele je výhoda v tom, že když je jeden zaměstnanec nemocný, využije sick day, a tím se vyhne nakažení dalších zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl však důkladně nastavit podmínky využívání tohoto benefitu. Zda se bude jednat o náhradu mzdy v plné výši, komu a jakým způsobem bude muset zaměstnanec volno hlásit apod. Zaměstnavatel však musí myslet i na zneužití volna. Například zakáže využívání volna k prodlužování dovolené či překlenutí dnů mezi státními svátky apod. Tento benefit je založen na loajalitě, důvěře a vzájemné komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zdravotní volno je rovněž zdanitelným příjmem a podléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění (40).

3.2.2 Příspěvek k životnímu a pracovnímu jubileu

Dalším návrhem je zavedení příspěvku k životním a pracovním jubileím, jako ocenění loajality zaměstnanců. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad a byly by navrženy následujícím způsobem.

Životní jubilea

Zaměstnanec obdrží příspěvek při dovršení:

- 30 let věku, odměnu ve výši 3 000 Kč,
- 40 let věku, odměnu ve výši 4 000 Kč,
- 50 let věku, odměnu ve výši 5 000 Kč,
- 60 let věku, odměnu ve výši 6 000 Kč.

Pracovní jubilea

Odměna za pracovní jubileum připadá zaměstnancům za dlouhodobý přínos do společnosti. Tento příspěvek by měl zároveň sloužit jako ocenění loajality ke společnosti XY, s. r. o.

Odměna je závislá na době trvání pracovního poměru ve společnosti a zaměstnanci je vyplacena při odpracování:

- 5 let ve společnosti, ve výši 2 000 Kč,
- 10 let ve společnosti, ve výši 4 000 Kč,
- 15 let ve společnosti, ve výši 6 000 Kč,
- dále vždy po pěti letech trvání pracovního poměru náleží zaměstnanci odměna o 2 000 Kč vyšší.

3.2.3 Spolupráce se Střední odbornou školou řemesel Velké Meziříčí

Pro společnost XY, s. r. o. je možná spolupráce se Střední odbornou školou řemesel Velké Meziříčí dobrou příležitostí pro získání nových zaměstnanců, především na pozici servisních pracovníků, jelikož tato škola nabízí obor opravář zemědělských strojů. Společnost se bude snažit přilákat studenty hned několika způsoby.

Prvním způsobem bude poskytování stipendia studentům této školy. Toto stipendium obdrží studenti, kteří uzavřou se společností XY, s. r. o. smlouvu o budoucím výkonu práce. Obsahem smlouvy bude minimální délka zaměstnání po ukončení studia a termín nástupu do práce. Tato délka bude stanovena na dva roky, a pokud student z jakéhokoliv důvodu nenastoupí do práce nebo nedodrží lhůtu zaměstnání dvou let, bude nucen stipendium vrátit v celé výši nebo jeho část.

Jestliže student nenastoupí k pracovnímu výkonu ve společnosti XY, s. r. o., bude nucen vrátit 100 % celkové částky, která mu byla jako stipendium poskytnuta. Pokud student nastoupí k pracovnímu výkonu ve společnosti, ale nesplní hranici 2 let, bude muset určitou část stipendia vrátit. Pro dobu zaměstnání delší než 1 rok, ale kratší než 2 roky, bude platit sazba pro vrácení stipendia ve výši 40 %. Pokud student ve společnosti neodpracuje ani 1 rok, bude nucen vrátit 60 % z vyplaceného stipendia. Stipendium je pro společnost daňově uznatelným výdajem. Společnost si může do daňových výdajů zahrnout motivační příspěvek do výše 5 000 Kč měsíčně na jednoho studenta. Pro studenta se jedná o příjmy plynoucí v souvislosti s budoucím výkonem práce. Jestliže student podepíše u zaměstnavatele prohlášení k dani a bude mu odečtena sleva na poplatníka a případně sleva i na vlastní studium, daň je ve většině případů vynulována. Smlouva na budoucí výkon práce by měla být uzavřena podle občanského zákoníku jako netypizovaná smlouva mezi zaměstnavatelem a studentem a po ukončení studia by měl být uzavřený pracovněprávní vztah (41).

Stipendium bude poskytnuto dvěma studentům ve výši 4 000 Kč, pro jednoho studenta na měsíc, jelikož společnost potřebuje zaměstnat minimálně dva nové servisní pracovníky.

Druhým možným způsobem, jak přilákat studenty, je pořádání exkurzí pro studenty této školy. Navržena je jedna exkurze pro studenty posledních ročníků. Exkurze by měla trvat přibližně dvě hodiny a studentům bude představen kompletní chod společnosti. Na konci této exkurze bude probíhat diskuze.

Navrhovanou spoluprací by bylo možno využít i na dalších středních školách, které se nachází v okolí společnosti. Střední průmyslová škola Třebíč nabízí obor opravář zemědělských strojů a Střední odborná škola Nové Město na Moravě nabízí obor zaměřený na opravu lesnických strojů.

3.2.4 Náborový příspěvek

Tento způsob motivace ve formě finanční odměny navíc k základní mzdě, by měla zvýšit zájem o zaměstnání v této společnosti. Rovněž by měl náborový příspěvek ulehčit hledání nových zaměstnanců. Tento příspěvek je navrhnut ve výši 3 000 Kč a připadal by jak novému zaměstnanci, tak současnému zaměstnanci, který nového zaměstnance doporučil. Tato částka by byla rozdělena na dvě části. První, nižší část, by oba zaměstnanci dostali po skončení zkušební pracovní doby, která trvá 3 měsíce. První část činí 1 000 Kč a druhá část 2 000 Kč, a tu by zaměstnanci dostali po odpracování 6 měsíců. Rozdělení náborového příspěvku by mělo sloužit především k motivaci a k udržení nového zaměstnance ve společnosti. Pokud nový zaměstnanec ve společnosti zůstane déle než 1 rok, mají oba zaměstnanci právo na nový náborový příspěvek, který činí 3 000 Kč.

3.3 Úprava současných benefitů

V této kapitole budou navrženy úpravy v současně poskytovaných benefitech. Zvýšení hodnoty stravenky, zvýšení penzijního a životního pojištění a také možné zvýšení příspěvku na dovolenou.

3.3.1 Zvýšení hodnoty stravenky

Tento benefit zaměstnanci označili za velmi motivující. Současně poskytované stravenky jsou v hodnotě 80 Kč. Se zvyšující se hodnotou stravného na pracovních cestách se zvyšuje i částka, při které je stravenka pro zaměstnance i zaměstnavatele nejvýhodnější. Oproti roku 2018 se hodnota nejvýhodnější stravenky zvýšila o 5 Kč, za poslední tři roky tento nárůst činí 18 Kč. V roce 2019 je hodnota stravného na pracovní cestě stanovena na 97 Kč za den. To je určujícím faktorem pro výpočet daňově uznatelné výše příspěvku na stravování. Nejvýhodnější stravenky pro obě strany má tedy hodnotu 123 Kč. Částka, kterou si společnost může odečíst na daních se počítá, jako 70 % z částky stravného na pracovních cestách. Zákon o dani z příjmů pak umožňuje společností uhradit maximálně 55 % z ceny stravenky a zbývající část by měl zaměstnanec doplatit, avšak v některých případech je hradí i zaměstnavatel. Tento případ platí pro společnost XY, s. r. o. Návrhem tedy je zvýšení stravenky

z hodnoty 80 Kč na alespoň 100 Kč, aby byla pokryta hodnota stravného na pracovní cestě (42).

3.3.2 Zvýšení penzijního a životního připojištění

Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců je navrženo také zvýšení penzijního a životního připojištění. Tento benefit je daňově výhodný, poněvadž zaměstnancům není tento příspěvek zdaňován a není z něj strhnuto zdravotní ani sociální pojištění. Pro zaměstnavatele je výhodný pro jeho daňovou uznatelnost, která platí od roku 2017 až do výše 50 000 Kč na osobu za rok. Pokud by příspěvky přesáhly 50 000 Kč, bude toto přesažení započteno do hrubé mzdy a zaměstnanec je povinen z této částky odvést daň i pojistné. Kromě zaměstnavatele přispívá na penzijní připojištění i stát. Maximální příspěvek od státu je 230 Kč za měsíc, při vkládané částce 1 000 Kč, tedy až 2 760 Kč za rok. Návrhem tedy je zvýšení životního a penzijního připojištění z 1 000 Kč na 1 500 Kč na osobu za měsíc (43, 44).

3.3.3 Zvýšení příspěvku na dovolenou

Dalším vysoce motivujícím benefitem je i jednorázový příspěvek na dovolenou. Navrhované zvýšení jednorázového příspěvku na dovolenou je z 5 000 Kč na 7 000 Kč. Tento příspěvek se dá považovat za daňově výhodný. Pro zaměstnavatel je sice nedaňovým nákladem, ale není z něj odvod sociálního a zdravotního pojištění. Na straně zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem, a to v případě, pokud se nejedná o peněžní plnění. Tudíž zaměstnanec neobdrží příspěvek v penězích, ale zaměstnavatel například uhradí ubytování přímo přes cestovní kancelář. Další výhodou tohoto benefitu je to, kdo tento benefit může čerpat. Nemusí ho čerpat pouze zaměstnanec. Když s tím souhlasí může ho čerpat společně s manželem či manželkou, dětmi, partnerem či partnerkou a rodinnými příslušníky. Podmínky pro tento benefitem zůstávají stejné. Zaměstnancův výběr dovolené je naprosto libovolný a tento příspěvek je poskytován všem zaměstnancům bez ohledu na délku zaměstnání a není poskytován přímo v peněžním plnění (45).

3.4 Ekonomické zhodnocení

V této kapitole jsou všechny navrhované změny ekonomicky zhodnoceny, aby společnost získala přehled o nákladech, které je třeba vynaložit při zavedení

navrhovaných změn v systému odměňování. Všechny navrhované změny by měly zvýšit motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost, a tím by se měla zvýšit i prosperita společnosti XY, s. r. o.

3.4.1 Celkové náklady navrhovaných změn

Celkové reálně vynaložené výdaje vzrostou za rok odhadem o 2 118 458 Kč, což je nárůst o 0,69 %. Celková částka je pouze odhadovaná, protože nelze přesně vyčíslit, kolik subjekt zaměstná nových zaměstnanců, kolik studentů využije stipendium nebo kolik zaměstnanců využije příspěvku na dovolenou.

Při výpočtu celkových nákladů bylo zohledněno, že zaměstnanci využili všech tří dnů sick day a třináctý plat byl počítán z průměrných hrubých měsíčních mezd zaměstnanců. Příspěvek k životním jubileím byl poskytnut následovně. 1 x příspěvek k dovršení 30 let – 3 000 Kč, 1 x za dosažení 40 let – 4 000 Kč, 1 x za dosažení 60 let – 6 000 Kč. Příspěvek k pracovním jubileím – 2x příspěvek za odpracování 5 let ve společnosti – 4 000 Kč a 1 x příspěvek za odpracování 10 let ve společnosti – 4 000 Kč. Stipendium bylo poskytnuto dvěma studentům, náborový příspěvek využili 2 noví zaměstnanci, příspěvku na dovolenou využili všichni zaměstnanci.

Tabulka č. 22: Celkové zhodnocení navrhovaných změn (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladové položky	Osobní náklady v Kč		Celkové výdaje za rok v Kč
	Mzdové náklady	Odvody SZP 34 %	
Třináctý plat	958 350	325 839	1 284 189
Sick days	106 753	39 296	146 049
Příspěvek k životnímu a pracovnímu jubileu	21 000	7 140	28 140
Stipendium	-	-	80 000
Náborový příspěvek	12 000	4 080	16 080
Zvýšení hodnoty stravenky	-	-	144 000
Zvýšení penzijního a životního pojištění	-	-	360 000
Zvýšení příspěvku na dovolenou	-	-	60 000
Celkem	1 098 103	376 355	2 118 458

Vliv navrhovaných změn na provozní poměrové ukazatele

Provozní poměrové ukazatele byly vypočteny v analýze Mc Kinseyho „7S“ modelu. K posouzení přínosů navrhovaných změn slouží zejména ukazatele produktivity práce z tržeb a mzdová produktivita.

Produktivita práce z tržeb má rostoucí tendenci s výjimkou roku 2016, kdy nastal pokles. Díky navrhovaným změnám vzrostl tento ukazatel oproti roku 2017 o 0,7 %, v absolutním vyjádření o 71 000 Kč.

Mzdová produktivita vykazovala rostoucí tendenci s výjimkou roku 2016, kdy nastal pokles oproti roku 2015 o 31 %. Mzdová produktivita pro rok 2018 byla zjištěna podílem předpokládaných tržeb za rok 2018 a mzdových nákladů, které byly rovněž navýšeny o mzdové náklady, které jsou spojeny s navrhovanými změnami v systému odměňování. Při výpočtu bylo zjištěno, že mzdová produktivita klesla o 5,4 %, což není pro společnost pozitivní výsledek.

Z provedené analýzy ekonomického zhodnocení situace společnosti je patrné, že celkové výnosy ve sledovaném období od roku 2013 do roku 2017 dosáhly růstu o 13 %. To znamená, že ročně výnosy vzrostly o 2,6 % a bylo by dobré v tomto trendu pokračovat.

Tabulka č. 23: Dopad navrhovaných změn na provozní poměrové ukazatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel/Rok	2018	Změna oproti roku 2017	
		relativní vyjádření (v %)	absolutní vyjádření (v Kč)
Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč)	10 526	0,7	71
Mzdová produktivita (v Kč)	17,5	-5,4	-1

3.4.2 Přínosy navrhovaných změn

Pro společnost XY, s. r. o. by měly být tyto změny velkým přínosem. Změny byly navrženy na základě dotazníkového šetření, a proto se dá předpokládat, že by měly zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům. Nejžádanějším benefitem

je zdravotní volno a třináctý plat, z čehož plyne, že by mělo být pro zaměstnance nejvíce motivujícím benefitem. Všechny navržené změny by měly vést jak větší spokojenosti zaměstnanců, tak zaměstnavatele. Změny by také měly napomáhat ke zvýšení motivace k pracovnímu výkonu a ke zvýšení efektivity práce.

Navázání spolupráce se středními školami a poskytnutí stipendií by mělo zaručit nové kvalitní zaměstnance pro danou společnost a vyřešit tak problém s nedostatkem zaměstnanců na pozici servisní pracovník.

Náborový příspěvek se snaží podporovat současné zaměstnance v doporučení nových a kvalitních zaměstnanců. Tento příspěvek by měl také ulehčit hledání nových zaměstnanců.

Zvýšení příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění zabezpečuje zaměstnance do budoucna.

Úspěšnost návrhu na změny v systému odměňování by se měla projevit přibližně po jednom roce po zavedení. Tato úspěšnost lze určit dle rychleji rostoucí produktivity práce, než je růst výdaje na zaměstnance.

3.5 Časový harmonogram změn

Následující časový harmonogram by měl pomoci společnosti XY, s. r. o. s časovou organizací zavedení navrhovaných změn. Časový harmonogram je pouze orientačního charakteru. Od července roku 2019 do srpna 2019 dojde k seznámení všech zaměstnanců ve společnosti s navrhovanými změnami v systému odměňování ve společnosti. V září 2019 dojde k zahájení využívání daného systému odměňování. Od ledna 2020 dojde k exkurzi studentů střední školy.

Tabulka č. 24: Časový harmonogram změn (Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
Červenec 2019	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami
Srpen 2019	Seznámení zaměstnanců společnosti se změnami
Září 2019	Zahájení využívání nového systému odměňování zaměstnanců ve společnosti
Leden 2020	Exkurze studentů střední školy ve společnosti

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byl návrh změn v systému odměňování zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Tyto návrhy měly zvýšit spokojenost zaměstnanců a vyřešit největší problém společnosti, kterým je nedostatek zaměstnanců v servisním oddělení.

Tato bakalářská práce byla rozdělena do tří hlavních částí. První část tvořila teoretická východiska práce, ve které byly vysvětleny základní pojmy, týkající se odměňování zaměstnanců.

Hlavní část bakalářské práce byla tvořena analýzou současného stavu. Tato část je nejrozsáhlejší a byla stěžejní pro vypracování návrhů na změny v systému odměňování zaměstnanců. V této části byly provedeny interní analýzy, které se týkaly společnosti, ale i analýzy externí. První analýzou současného stavu byly základní informace o společnosti, kde je uveden počet zaměstnanců, právní forma, předmět podnikání a historie společnosti. Poté následovala analýza ekonomické situace společnosti, která se skládala z analýzy hospodářské situace společnosti a analýzy situace na trhu produktů. Dále následovala analýza pomocí Mc Kinseyho „7S“ modelu, která se podrobně věnuje interním informacím ve společnosti. Analýza spokojenosti, která se skládala z dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Dotazník byl rozdán všem zaměstnancům subjektu a obsahoval 30 otázek. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni. Poté následoval řízený rozhovor, který byl složen ze sedmi otázek, při kterém byl odhalen největší problém společnosti, a to nedostatek pracovní síly v servisním oddělení. Na závěr bylo vytvořeno shrnutí celé analýzy současné stavu. Další analýzou byla analýza trhu práce, která se zabývala především vývojem počtu obyvatel, zaměstnaností a nezaměstnaností. Třetí část bakalářské práce se věnovala samotným změnám v systému odměňování zaměstnanců. Tyto návrhy byly vytvořeny na základě odpovědí v dotazníkovém šetření a z odpovědí v řízeném rozhovoru. Jako první byly navrženy nové benefity, které byly zaměstnanci nejvíce požadovány a následně byly upraveny benefity aktuální. Po návrhu těchto změn byly vyčísleny jejich náklady a vytvořen časový harmonogram zavedení těchto změn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Finanční analýza (Financial Analysis). *MANAGEMENT MANIA* [online]. 2016 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
2. McKinsey 7S. *MANAGEMENT MANIA* [online]. ©2011-2016 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
5. Řízený strukturovaný rozhovor. *MANAGEMENT MANIA* [online]. 2015 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>
6. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění platných novel
7. BROWN, Alessio J.G., Christian MERKL a Dennis J. SNOWER. The minimum wage from a two-sided perspective. *Economics Letters* [online]. 2014, **124**(3), 389-391 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0165176514002316>
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. ŘEHOŘ, Petr a Jaroslav VRCHOTA. Remuneration in small and middle-sized enterprises with project management. *Procedia Computer Science* [online]. 2018, **138**, 829-834 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877050918317551>
10. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

11. KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-707-9202-7.
12. Registr ekonomických subjektů - informace o subjektu. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, ©2013 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=3382279
13. XY, s. r. o., XY.cz [online]. ©2019 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.xy.cz/>
14. Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=617098>
15. Jednatel společnosti. *Informace o společnosti* [ústní sdělení]. XY, s. r. o. Kraj Vysočina. 15. 01. 2019.
16. Česká republika od roku 1989 v číslech - aktualizováno 11.12.2018. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2017-24bfnixod8>
17. Zvláštnosti a zajímavosti o obyvatelstvu na Vysočině v roce 2015. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/zvlastnosti-a-zajimavosti-o-obyvatelstvu-na-vysocine-v-roce-2015>
18. BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické v Brně
19. MORÁVEK, Daniel. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. *Podnikatel.cz* [online]. ČTK [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>
20. JEDNATEL SPOLEČNOSTI, *Řízený rozhovor* [ústní sdělení]. XY, s. r. o. Kraj Vysočina. 15.04.2019.

21. Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/obyvatelstvo-xj>
22. Zaměstnanost. *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2017?fbclid=IwAR1cFoP1uy3rXHbL7m_aoNX9LsfVqic4cyx3njxJ1CijAJfU3qa524aQZvk
23. Nezaměstnanost v Kraji Vysočina k 31. 12. 2017 byla na republikovém průměru. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/nezamestnanost-v-kraji-vysocina-k-31-12-2017-byla-na-republikovem-prumeru>
24. Statistický bulletin - Kraj Vysočina - 1. až 3. čtvrtletí 2018. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-kraj-vysocina-1-az-3-ctvtletí-2018>
25. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>
26. Průměrná měsíční hrubá mzda zaměstnance. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11268/107757821/33009518g20.png/caeda857-ec55-4bd4-a695-cda7a7b16c19?version=1.1&t=1549975085578>
27. Regionální statistika ceny práce - Kraj Vysočina. *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. 2019 [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/vys>
28. Zaměstnanecké benefity a daně. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Czech Trade, 2017 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>
29. Nabídky, které byste možná sami neobjevili. *Jobs.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/prace/>

30. Česká ekonomika letos poroste o 2,5 %. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2019 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/ceska-ekonomika-letos-poroste-o-25-34176>
31. Změny a novinky roku 2019 v kostce. *Měšec.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2019-v-kostce/>
32. RNDR. FŇAŠEK, Milan. Změny v mzdové legislativě pro rok 2019. *Korac* [online]. 2018 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <http://www.korac.cz/korac/2-uncategorised/275-zmeny-v-mzdove-legislative-pro-rok-2019>
33. Velké změny v zákoníku práce – novela má nově vymezit dovolenou, flexibilitu zaměstnaneckých míst i doručování pracovněprávních dokumentů. *Epravo.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/velke-zmeny-v-zakoniku-prace-novela-ma-nove-vymezit-dovolenou-flexibilitu-zamestnaneckych-mist-i-dorucovani-pracovnepravnich-dokumentu-108099.html>
34. *Výhled české ekonomiky na rok 2019: Podzim hospodářského cyklu* [online]. Deloitte Česká republika, 2019 [cit. 2019-04-26].
35. Česká ekonomika letos poroste o 2,5 %. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2019 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/ceska-ekonomika-letos-poroste-o-25-34176>
36. Státní sociální podpora. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/2>
37. Výpočet podpory v nezaměstnanosti 2019: kolik a pro koho. *Peníze.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/podpora-v-nezamestnanosti/402602-vypocet-podpory-v-nezamestnanosti-2019-kolik-a-pro-koho>

38. Politika zaměstnanosti. *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest>
39. Třináctý plat na konci roku aneb Nejoblíbenější firemní benefit. *Euro* [online]. 2018 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/light/trinacty-plat-firemni-benefit-1433534>
40. Nepodceňte pravidla poskytování zdravotního volna, takzvaných sick days. *Podnikatel.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nepodcente-pravidla-poskytovani-zdravotniho-volna-sick-days/>
41. Daňová uznatelnost motivačního příspěvku. *Portál.POHODA.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/danova-uznatelnost-motivacniho-prispevku-pro-stude/>
42. Daňově nejvýhodnější stravenka má hodnotu 123 Kč. *Měšec.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/aktuality/danove-nejvyhodnejši-stravenka-ma-hodnotu-123-kc-vetsina-ma-ale-stravenky-do-100-kc/>
43. Změny a novinky roku 2017 v kostce. *Měšec.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2017-v-kostce/>
44. Zaměstnanecké bonusy: Vzít příspěvek na penzijko, nebo na životní pojištění?. *Peníze.cz* [online]. 2016 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat/318792-zamestnanecke-bonusy-vzit-prispevek-na-penzijko-nebo-na-zivotni-pojisteni>
45. Nechte si dovolenou proplatit od zaměstnavatele. *FINANCE.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/513412-prispevek-na-dovolenou/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj jednotlivých položek v letech 2013 až 2017	30
Graf č. 2: Horizontální analýza - absolutní změny	30
Graf č. 3: Horizontální analýza - procentní změny	31
Graf č. 4: Vertikální analýza nákladů	32
Graf č. 5: Vertikální analýza výsledku hospodaření	33
Graf č. 6: Vertikální analýza výnosů	34
Graf č. 7: Vývoj počtu zaměstnanců	40
Graf č. 8: Struktura dle pohlaví	40
Graf č. 9: Struktura dle vzdělání	41
Graf č. 10: Struktura zaměstnanců dle věku	42
Graf č. 11: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání	43
Graf č. 12: Struktura zaměstnanců dle rodinného stavu	43
Graf č. 13: Porovnání hrubých mezd společnosti a Kraje Vysočina dle jednotlivých pracovních pozic	80

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Prvky systému odměňování.....	20
Obrázek č. 2: Model celkové odměny	24
Obrázek č. 3: Vnitřní a vnější faktory působící na mzdové strategie a systém odměňování.....	26
Obrázek č. 4: Organizační struktura	37
Obrázek č. 5: Saldo migrace v Kraji Vysočina v letech 2003 až 2017.....	58
Obrázek č. 6: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Kraji Vysočina a v ČR...	62
Obrázek č. 7: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v Kraji Vysočina a v ČR v letech 2007-2017	65
Obrázek č. 8: Podíl firem poskytujících benefit	67
Obrázek č. 9: Zaručená mzda v roce 2019.....	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny	23
Tabulka č. 2: Vývoj podílu odvětví na hrubé přidané hodnotě v ČR	35
Tabulka č. 3: Výpočet provozních poměrových ukazatelů	45
Tabulka č. 4: Fluktuace zaměstnanců v letech 2013 až 2017	45
Tabulka č. 5: Průměrné měsíční hrubé mzdy a pohyblivé složky mzdy ve společnosti. 47	
Tabulka č. 6: Celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti	55
Tabulka č. 7: Vývoj počtu obyvatel v Kraji Vysočina v letech 2013-2017	58
Tabulka č. 8: Vývoj ekonomicky aktivních obyvatel v ČR a na Vysočině v letech 2013-2017	59
Tabulka č. 9: Struktura obyvatelstva dle věku a pohlaví v Kraji Vysočina ke dni 31.12.2017	59
Tabulka č. 10: Struktura obyvatelstva dle pohlaví a vzdělání v Kraji Vysočina ke dni 31.12.2017	60
Tabulka č. 11: Zaměstnanost v Kraji Vysočina dle sektorů ke dni 31.12.2017	61
Tabulka č. 12: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a na Vysočině v letech 2013-2017..	61
Tabulka č. 13: Vývoj počtu nezaměstnanosti v ČR a počtu uchazečů o zaměstnání v Kraji Vysočina v letech 2013-2017	62
Tabulka č. 14: Nabídka a poptávka po pracovní síle v roce 2018 a 2008	63
Tabulka č. 15: Způsob hledání práce v Kraji Vysočina k 31.12.2017	64
Tabulka č. 16: Doba hledání zaměstnání v Kraji Vysočina k 31.12.2017	64
Tabulka č. 17: Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2013 až 2017	65
Tabulka č. 18: Průměrná hrubá měsíční mzda v Kraji Vysočina podle pracovních pozic v roce 2017	66
Tabulka č. 19: Srovnání mezd pro pozici vedoucí servisu	68

Tabulka č. 20: Srovnání mezd pro pozici servisní pracovník.....	68
Tabulka č. 21: Srovnání mezd pro pozici obchodní zástupce.....	68
Tabulka č. 23: Celkové zhodnocení navrhovaných změn	86
Tabulka č. 24: Dopad navrhovaných změn na provozní poměrové ukazatele	87
Tabulka č. 25: Časový harmonogram změn	88

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2013	I
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2014	III
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2015	V
Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2016	VII
Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2017	IX
Příloha č. 6: Dotazník	XI
Příloha č. 7: Vyhodnocení dotazníkového šetření	XVII

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2013

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky		Ke dni (v tisících Kč)		31.12.2013		Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 505/2002 Sb.	
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště						Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmu 1= příslušnému fin. Úřadu	
		Rok	Měsíc	IČO			
		2013	12	27687236			
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období				
a	b	c	běžném 1	minulém 2			
I.	Tržby za prodej zboží	01	222783	200321			
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02	200984	178868			
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	21799	21453			
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	30959	26420			
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	30940	26403			
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	19	17			
3.	Aktivace	07	0	0			
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	25263	26346			
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	20130	17752			
B. 2.	Služby	10	5133	8594			
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	27495	21527			
C.	Obecní náklady	12	15988	13328			
C. 1.	Názdové náklady	13	11274	9380			
C. 2.	Odměny členů orgánů a společností družstva	14	0	0			
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3763	3112			
C. 4.	Sociální náklady	16	951	836			
D.	Darů a poplatků	17	106	92			
E.	Odplys dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2639	1460			
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	918	2231			
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	911	2221			
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	7	10			
F.	Zostatkové cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	593	2366			
F. 1.	Zostatkové cena prodaného dlouhodobého majetku	23	593	2366			
F. 2.	Prodaný materiál	24	0	0			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a konsolidovaných nákladů zřídlech období (+/-)	25	826	186			
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	523	253			
H.	Ostatní provozní náklady	27	823	531			
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0			
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0			
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11-12-17-18+19-22-(-/-25)+26-27+(-/-28)-(-/-29))	30	7961	6048			

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 33 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podílelným vlivem	34	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	58	48
N.	Nákladové úroky	43	310	454
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	442	1831
O.	Ostatní finanční náklady	45	2961	864
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/-) 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-2771	561
Q.	Daň z příjmu ze běžnou činnosti	49	1443	1063
Q. 1.	- splatná	50	622	1281
Q. 2.	- odložená	51	821	-218
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činnosti (ř. 30 + 48 - 49)	52	3747	5546
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
W.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníků (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	3747	5546
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	5190	6609

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2014

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu ke dni 31.12.2014 (v celých tisících Kč)

Měrov a měrto účetní jednotky

IC

Označení a	Text b	Číslo řádku c	Skutčnost v účetních obdobích	
			období 1	období 2
I.	Tržby ze prodeje zboží	01	257 833	222 783
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	237 342	200 984
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	20 491	21 799
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	37 522	30 959
II.1.	Tržby ze prodeje vlastních výrobků a služeb	05	37 554	30 940
2.	Změna stavu zásob vlastních činovní	06	-32	19
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonové spořeha (B.1. + B.2.)	08	30 725	25 263
B. 1.	Spořeha materiálů a energie	09	23 868	20 130
2.	Služby	10	6 857	5 133
+	Přidaná hodnota (I. + A. + II. 08.)	11	27 288	27 495
C.	Oučetní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	17 250	15 988
C. 1.	Mzdové náklady	13	12 157	11 274
2.	Oučetní školení orgánů občanské korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojistění	15	4 060	3 763
4.	Sociální náklady	16	1 033	951
D.	Daně a poplatky	17	129	106
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 043	2 639
B.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (B.1. + B.2.)	19	9 517	918
B.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	9 517	911
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	0	7
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálů (F.1. + F.2.)	22	5 166	593
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5 166	593
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přířích období	25	-798	826
IV.	Četelní provozní výnosy	26	382	523
V.	Četelní provozní náklady	27	626	823
VI.	Převod provozních výnosů	28	0	0
1.	Převod provozních nákladů	29	0	0
+	Provozní výsledek hospodaření (součet všech položek (+), až V.)	30	11 771	7 961

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnosti v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	36	58
N.	Nákladové úroky	43	299	310
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	330	442
O.	Ostatní finanční náklady	45	770	2 961
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-703	-2 771
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	2 108	1 443
Q. 1.	- splatná	50	2 020	622
2.	- odložená	51	88	821
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	8 960	3 747
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2.)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. + R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	8 960	3 747
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	11 068	5 190

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČ

Číslo řádku	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			skutečnost 1	skutečnost 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	287 790	257 833
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	253 895	237 342
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	33 895	20 491
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	44 349	37 522
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	44 301	37 554
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	48	-32
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spořeba (B.1. + B.2.)	08	37 705	30 725
B.1.	Spořeba materiálu a energie	09	30 070	23 868
2.	Služby	10	7 635	6 857
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	40 539	27 288
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	21 357	17 250
C.1.	Mzdové náklady	13	15 252	12 157
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 987	4 060
4.	Sociální náklady	16	1 118	1 033
D.	Daně a poplatky	17	131	129
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 713	3 043
II.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (II.1. + II.2.)	19	83	9 517
II.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	27	9 517
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	56	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	56	5 166
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	5 166
2.	Prodaný materiál	24	56	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přílých období	25	-137	-798
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	427	382
H.	Ostatní provozní náklady	27	790	626
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
+	Provozní výsledek hospodaření (početnější položek (+), až V.)	30	15 139	11 771

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	49	36
N.	Nákladové úroky	43	182	299
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 721	330
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 172	770
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	416	-703
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	3 081	2 108
Q. 1.	- splatná	50	2 528	2 020
2.	- odložená	51	553	88
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	12 474	8 960
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	12 474	8 960
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	15 555	11 068

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2016

148ky/Č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČO

Číslo řádku a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutčnost v účetním období	
			skutčnost 1	rozpočet 2
1.	Tříby z prodeje výrobků a služeb	01	52 800	44 301
2.	Tříby za prodej zboží	02	187 376	287 790
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	203 770	291 600
A. 1.	Náklady vynaložené na prodeji zboží	04	164 853	253 895
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	33 592	30 070
3.	Služby	06	5 325	7 635
B.	Změna stavu zisků vlastních činností (+/-)	07	32	-48
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.3.)	09	20 826	21 357
D. 1.	Mzdové náklady	10	14 686	15 252
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	6 140	6 105
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4 829	4 987
2.2	Ostatní náklady	13	1 311	1 118
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	5 497	3 576
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	4 635	3 713
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - inová	16	4 635	3 713
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dořazení	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	862	-137
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	10 760	510
1.	Tříby z prodeje dlouhodobého majetku	21	9 729	27
2.	Tříby z prodeje materiálu	22	34	56
3.	Jiné provozní výnosy	23	997	427
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	9 518	977
F. 1.	Zůstatková cena prodeje dlouhodobého majetku	25	8 768	0
2.	Zůstatková cena prodeje materiálu	26	4	56
3.	Daně a poplatky	27	99	131
4.	Rezervy v provozní oblasti a kompenzační náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	647	790
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	11 293	15 139

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	14	49
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	14	49
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	99	182
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	99	182
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	90	1 721
K.	Ostatní finanční náklady	47	147	1 172
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-142	416
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	11 151	15 555
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	2 357	3 081
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	2 433	2 528
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-76	553
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	8 794	12 474
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	8 794	12 474
	Čistý obrát za účetní období = L + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	251 040	334 371

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2017

číslo vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČO

Sestaveno dne: 21.9.2018

Příslušná forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmet podnikání účetní jednotky: Velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zařízením

Číslo řádku a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutecnost v účetním období	
			základ 1	návrh 2
1.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	50 229	52 800
2.	Tržby ze prodeje zboží	02	263 429	187 376
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	272 716	203 776
A. 1.	Náklady vynaložené na prodejší zboží	04	235 323	164 853
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	31 170	33 592
3.	Služby	06	6 223	5 325
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-17	32
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osvědčí náklady (součet D.1. až D.3.)	09	23 632	20 826
D. 1.	Mzdové náklady	10	16 938	14 686
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	6 694	6 140
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	5 424	4 829
2.2.	Ostatní náklady	13	1 270	1 311
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	4 035	5 497
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	4 101	4 635
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	4 101	4 635
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasná	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-66	862
II.	Ostatní provozní výnosy (součet II.1. až II.3.)	20	7 371	10 760
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	6 370	9 729
2.	Tržby z prodeje materiálu	22	0	34
3.	Jiné provozní výnosy	23	1 001	997
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	4 858	9 518
F. 1.	Zůstatková cena prodeje dlouhodobého majetku	25	4 051	8 768
2.	Zůstatková cena prodeje materiálu	26	0	4
3.	Daně a poplatky	27	178	99
4.	Rezervy v provozní oblasti a kompenzační náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	629	647
*.	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	15 805	11 293

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	25	14
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	14
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	25	0
L.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	97	99
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	97	99
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 803	90
K.	Ostatní finanční náklady	47	393	147
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	1 338	-142
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	17 143	11 151
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	3 363	2 357
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	3 666	2 433
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-303	-76
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	13 780	8 794
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	13 780	8 794
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	322 857	251 040

Příloha č. 6: Dotazník

Výzkum spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Renata Těšíková a jsem studentkou třetího ročníku Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně, a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku. Vyplnění dotazníku by Vám nemělo trvat více než 10 minut. Vámi poskytnuté údaje budou sloužit výhradně k mé bakalářské práci, jejíž téma je „Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“.

U otázek vyberte vždy jednu odpověď, která nejvíce odpovídá skutečnosti a označte ji křížkem.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

1. Pohlaví

- žena
- muž

2. Věk

- do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 – 65 let
- nad 65 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- SŠ bez maturity
- SŠ s maturitou
- VŠ

4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- méně než 1 rok
- nad 1 rok do 3 let
- nad 3 roky do 5 let
- nad 5 let do 10 let
- nad 10 let

5. V jakém oddělení společnosti jste zaměstnán/a ?

- servisní
- administrativní
- obchodní

6. Víte o nějakém důvodu, proč byste přemýšlel/a o změně zaměstnavatele?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a kladně, uveďte proč.

.....

7. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a záporně, uveďte proč.

.....

8. Myslíte si, že chápete princip odměňování ve vaší společnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a záporně, uveďte proč.

.....

9. Je podle Vás současný systém odměňování spravedlivý?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděla záporně, uveďte proč.

.....

10. Myslíte si, že výše Vaší odměny odpovídá práci, kterou vykonáte?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a záporně, uveďte proč.

.....

11. Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? (1 – nejméně, 5 – nejvíce)

	1	2	3	4	5
Peněžní odměny					
Benefity					
Uznání a pochvala od vedení					
Pracovní prostředí					
Vzdělávání a osobní rozvoj					
Pocit z dobře odvedené práce					
Dobrý kolektiv					
Možnost kariérního růstu					

12. Které současné benefity a odměny Vás motivují nejvíce? (1- nejméně, 5 – nejvíce)

	1	2	3	4	5
Mobilní telefon					
Notebook					
Služební vozidlo					
Penzijní připojištění					
Životní pojištění					
Společenské akce					
Vzdělání a rozvoj					
Stravenky					
Příspěvek na dovolenou					
Týden dovolené navíc					

13. Jaké další benefity by podle Vás měla společnost zavést? (1 – nejméně žádané, 5 – nejvíce žádané)

	1	2	3	4	5
Kultura- vstupenky, poukázky					
Sport - vstupenky, slevy					
Sick days (zdravotní volno)					
Zaměstnanecké půjčky					
Příspěvek na životní a pracovní jubilea					
13. plat					
Vzdělávání - kurzy					

jiné:

14. Co by Vás motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu? (1 – nejméně, 5 – nejvíce)

	1	2	3	4	5
Zvýšení mzdy					
Rozšíření nabídky benefitů					
Zlepšení pracovních vztahů					
Změna stylu řízení					
Lepší pracovní prostředí					

15. Měl by se současný systém odměňování změnit?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- nevím

16. Jste spokojen/a s vedením společnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

17. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Jsou pro Vás dobré vztahy na pracovišti důležité?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. Vyhovuje Vám pracovní doba?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Je pro Vás výkon práce psychicky či fyzicky náročný?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

21. Ztotožňujete se se základními hodnotami společnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

22. Máte prostor k vyjádření (názory, nápady, připomínky, problémy)?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

23. Dostáváte zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon od nadřízeného?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

24. Jaké si myslíte, že jsou Vaše vztahy s nadřízenými?

- velmi dobré
- dobré
- mírně problematické
- špatné

25. Jste spokojen/a s komunikací nadřízených?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

26. Zdá se Vám, že je Váš přínos ve společnosti dostatečně uznáván?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

27. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami ve společnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a záporně, uveďte proč.

.....

28. Pracujete zde rád/a?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a záporně, uveďte proč.

.....

29. Doporučil/a byste zaměstnavatele případným uchazečům o zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a záporně, uveďte proč.

.....

30. Prostor pro názory, návrhy a připomínky.

.....

.....

.....

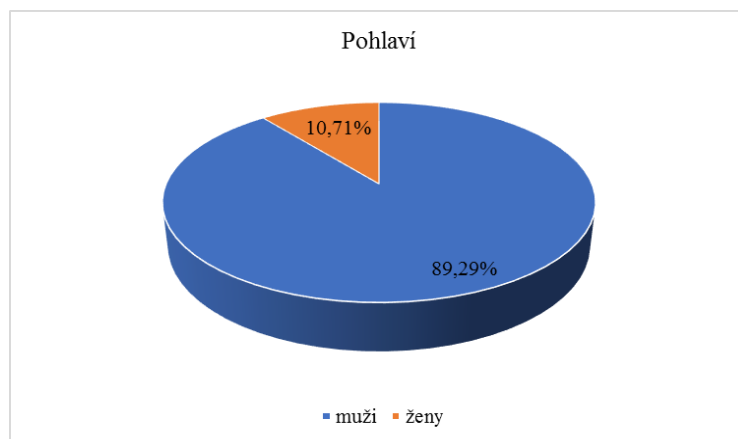
Příloha č. 7: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Účast v dotazníkovém šetření byla stoprocentní, což znamená, že dotazník vyplnilo 28 zaměstnanců, dotazníkového šetření se tedy nezúčastňovali jednatelé společnosti. Níže jsou zpracovány grafy, které zobrazují výsledky dotazníkového šetření.

1) Pohlaví

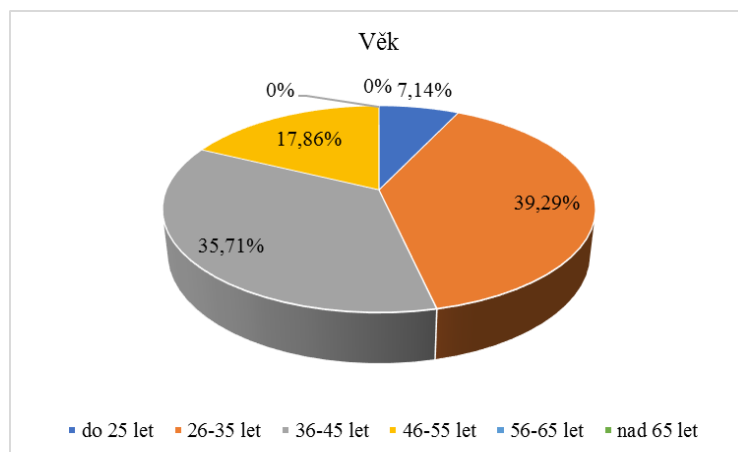
Z dotazníkového šetření vyplývá, že je ve společnosti zaměstnáno jednoznačně více mužů než žen. Dotazník vyplnilo 25 mužů a 3 ženy. Všechny ženy pracují v administrativním oddělení. Procentuální vyjádření je zobrazeno níže.



Graf č. 2: Pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2) Věk

Průměrný věk ve společnosti XY, s. r. o. se pohybuje kolem 38 let. Nejvíce respondentů patří do skupiny 26 – 35 let. Další nejpočetnější skupinu tvoří lidé ve věku 36 – 45 let. Výrazněji je také zastoupena skupina od 46 let do 55 let. Lidé do 25 let tvoří 7,14 %, což znamená, že společnost nemá problém zaměstnávat i mladé zaměstnance.



Graf č. 3: Věk
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

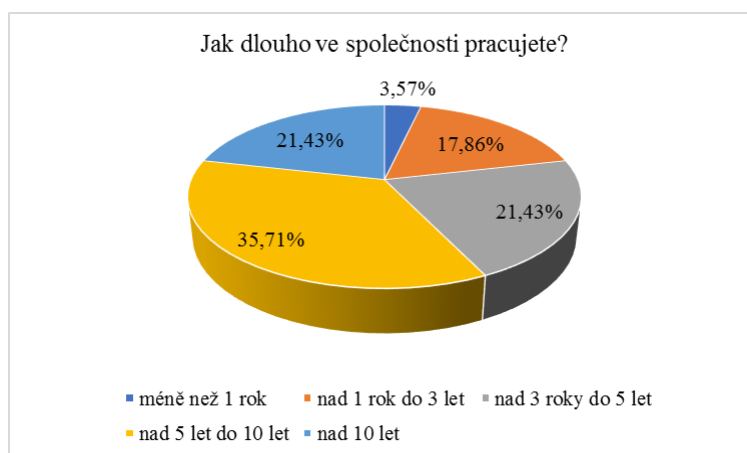
Z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci dosáhli vzdělání od střední školy bez maturity po vysokoškolské vzdělání. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se střední školou bez maturity, což odpovídá i pracovním pozicím ve společnosti XY, s. r. o. Další početnou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří mají maturitu, což je uvedeno v grafu níže.



Graf č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

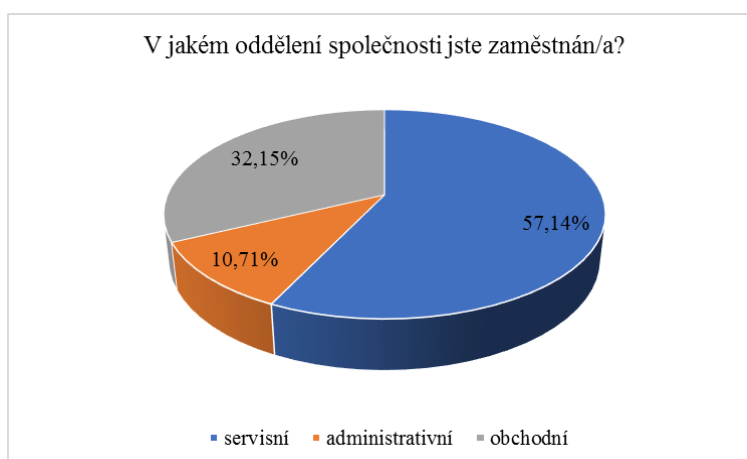
Z grafu, který je uveden níže, je jasné, že společnost nemá problém si svoje zaměstnance udržet, čemuž nasvědčují i velmi nízké hodnoty fluktuace zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců je ve společnosti déle než 5 let, a to přibližně 36 %. Další početné skupiny tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více než 10 let a od tří do pěti let. Tyto skupiny tvoří stejné zastoupení, a to 21,43 %.



Graf č. 5: Délka zaměstnání ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

5) V jakém oddělení společnosti jste zaměstnán/a?

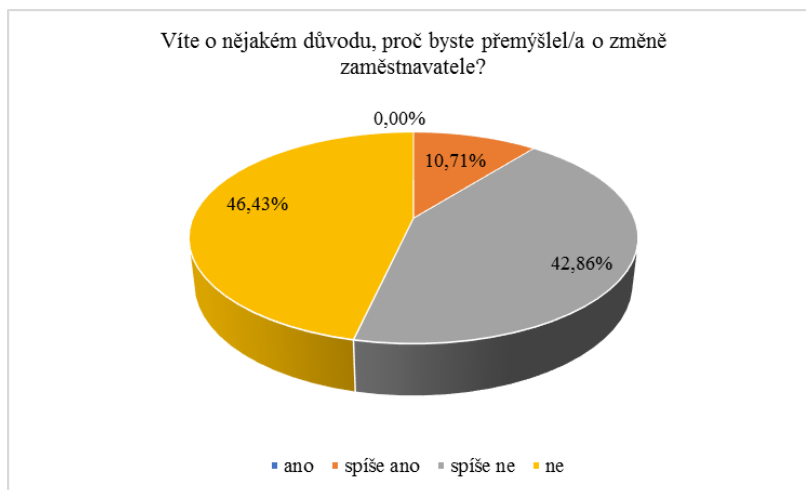
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti je nejvíce servisních pracovníků, a to konkrétně 16, zaměstnanců v obchodním oddělení je 9 a nejméně početnou skupinu tvoří administrativní oddělení, kde se nachází 3 zaměstnanci.



Graf č. 6: Oddělení společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

6) Víte o nějakém důvodu, proč byste přemýšlel/a o změně zaměstnavatele?

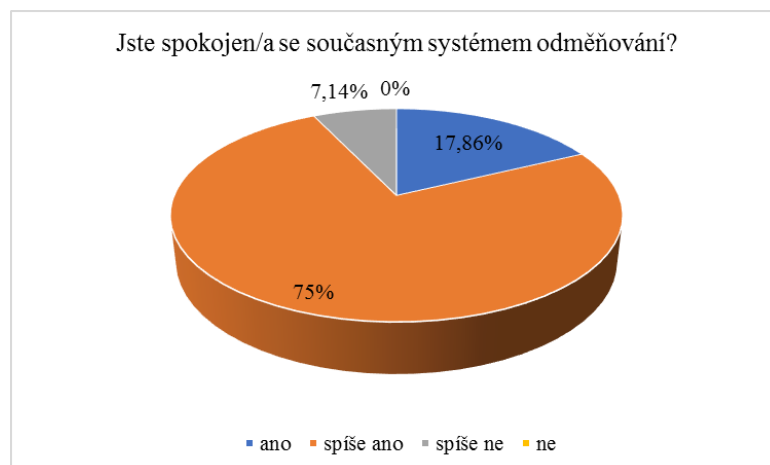
Přibližně 89 % zaměstnanců je se svým současným zaměstnáním spokojeno. Pouze 10,71 % zaměstnanců spíše přemýšlelo o změně zaměstnavatele. Jedná se výhradně o 3 zaměstnance, což je přirozený stav této hodnoty.



Graf č. 7: Důvod, proč změnit zaměstnavatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)

7) Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?

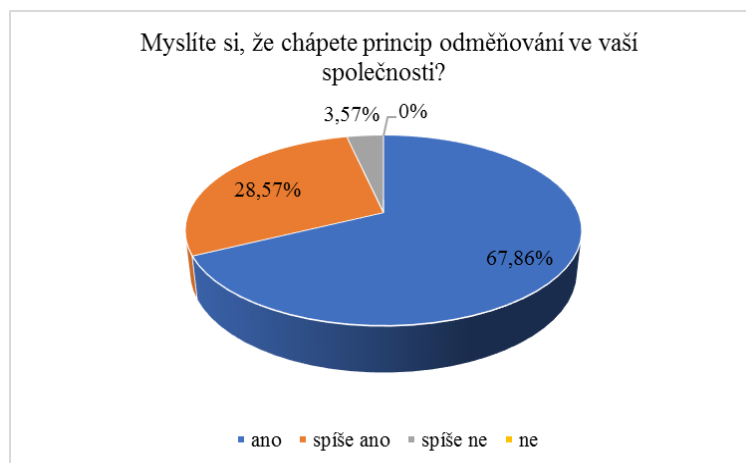
Více než 90 % respondentů odpověděli, že jsou se současným systémem odměňování spokojeni. Přibližně 7 % zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Žádný z dotázaných neuvedl, že by byl se současným systémem nespokojen.



Graf č. 8: Spokojenost se současným systémem odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

8) Myslíte si, že chápete princip odměňování ve vaší společnosti?

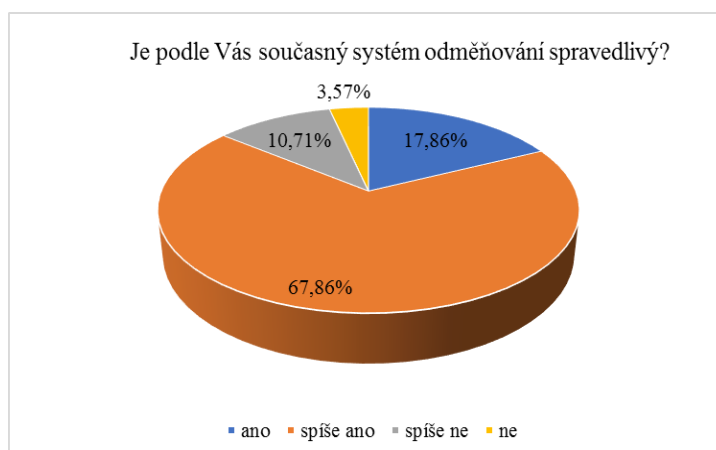
Více než 67 % respondentů odpovědělo, že chápou současný princip odměňování ve společnosti. Necelých 29 % uvedlo, že mu spíše rozumí a zbylých 3,57 % uvedlo, že spíše nerozumí. Nikdo z dotázaných si nemyslí, že by principu odměňování nerozuměl.



Graf č. 9: Chápání principu odměňování ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

9) Je podle Vás současný systém odměňování spravedlivý?

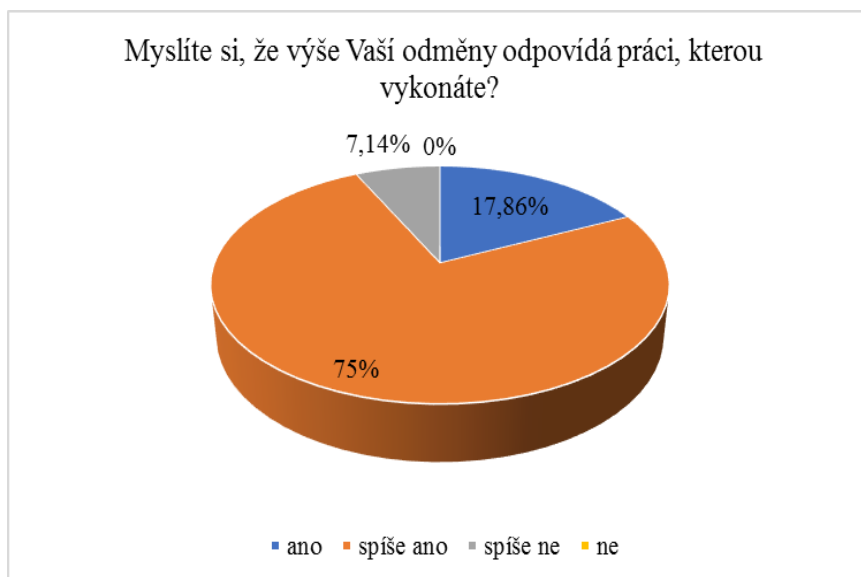
Necelých 18 % respondentů si myslí, že je současný systém odměňování spravedlivý. Dalších 67,86 % zaměstnanců si myslí, že systém odměňování spíše spravedlivý. Systém odměňování za nespravedlivý považuje 3,57 % zaměstnanců a zbylých 11% si myslí, že je spíše nespravedlivý.



Graf č. 10: Spravedlivost systému odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

10) Myslíte si, že výše Vaší odměny odpovídá práci, kterou vykonáte?

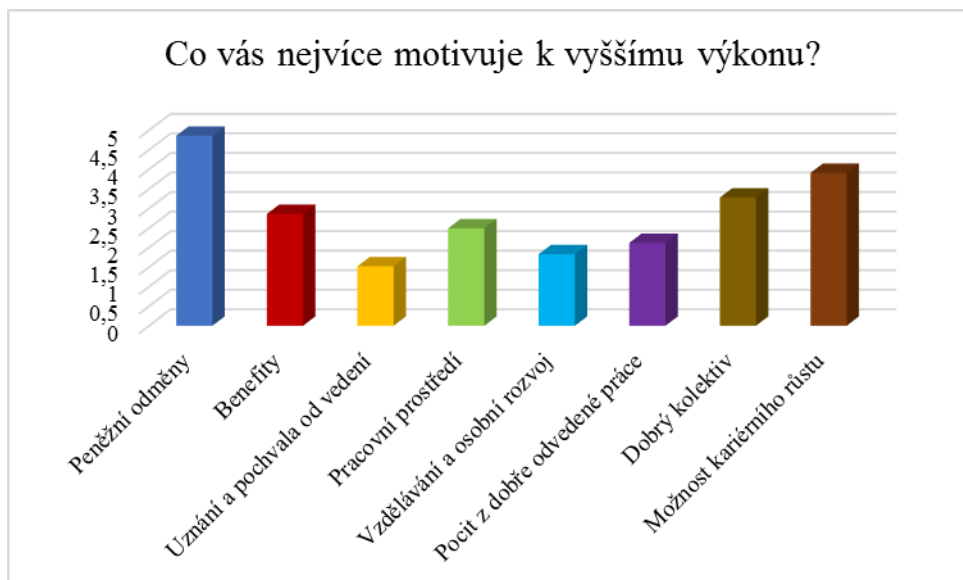
75 % respondentů si spíše myslí, že výše jejich odměny odpovídá vykonané práci. Necelých 18 % zaměstnanců odpovědělo, že výše jejich odměny je rovna práci, kterou vykonají. Zbýlých 7,14 % s tímto tvrzením nesouhlasí. Žádný zaměstnanec si nemyslí, že by výše odměny neodpovídala jeho vykonané práci.



Graf č. 11: Vyrovnanost odměny a odvedené práce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

11) Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu?

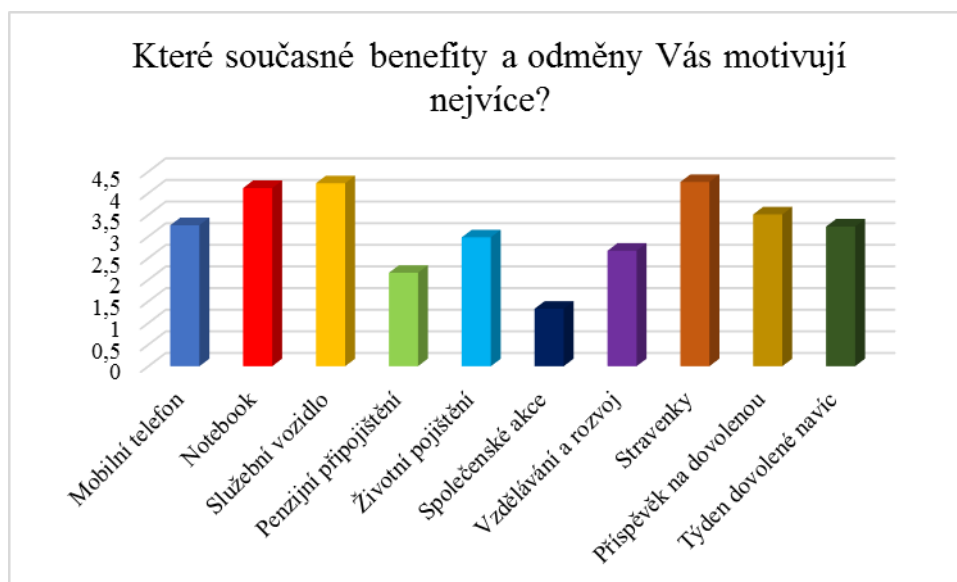
Z této otázky vyplynulo, že zaměstnance k vyššímu výkonu nejvíce motivují peněžní odměny. Druhou největší motivací je pro zaměstnance možnost kariérního růstu. Naopak nejméně je motivuje uznání a pochvala od vedení.



Graf č. 12 Motivace k vyššímu výkonu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

12) Které současné benefity a odměny Vás motivují nejvíce?

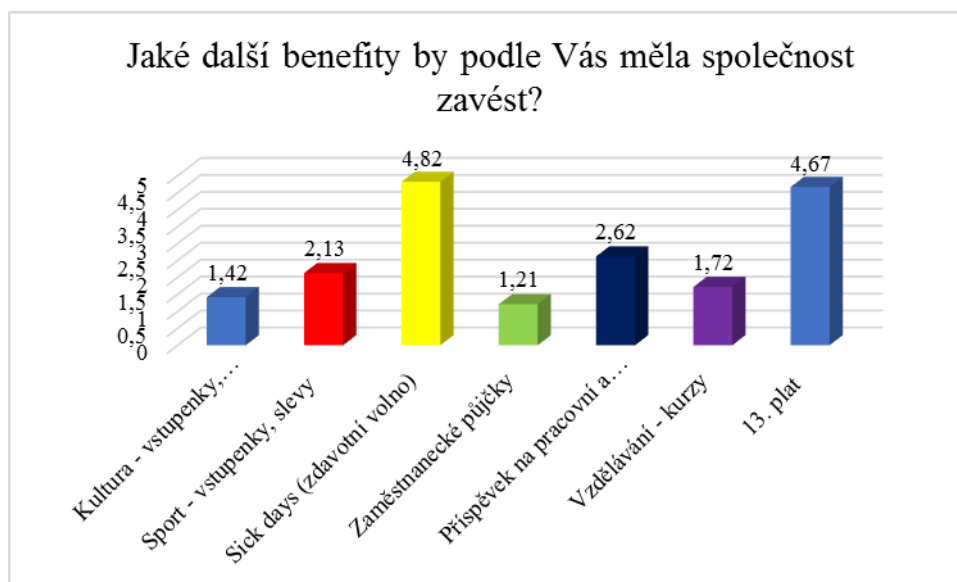
Co se týče současně poskytovaných benefitů, tak zaměstnanci nejvíce motivují stravenky a služební vozidlo. Další vysoce hodnocenou položkou je notebook a příspěvek na dovolenou. Nejméně motivující jsou společenské akce.



Graf č. 13 Nejvíce motivující benefity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

13) Jaké další benefity by podle Vás měla společnost zavést?

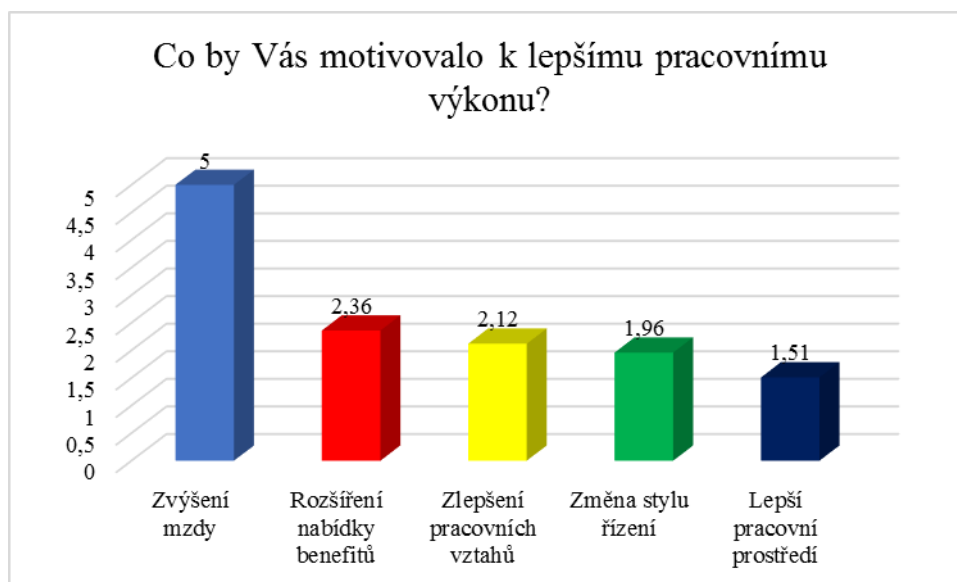
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci nejvíce uvítali sick days, neboli zdravotní volno a 13. plat. Dalším žádaným benefitem jsou příspěvky na životní a pracovní jubilea. Naopak nejméně žádaný benefit jsou zaměstnanecké půjčky.



Graf č. 14 Zavádění nových benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

14) Co by Vás motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu?

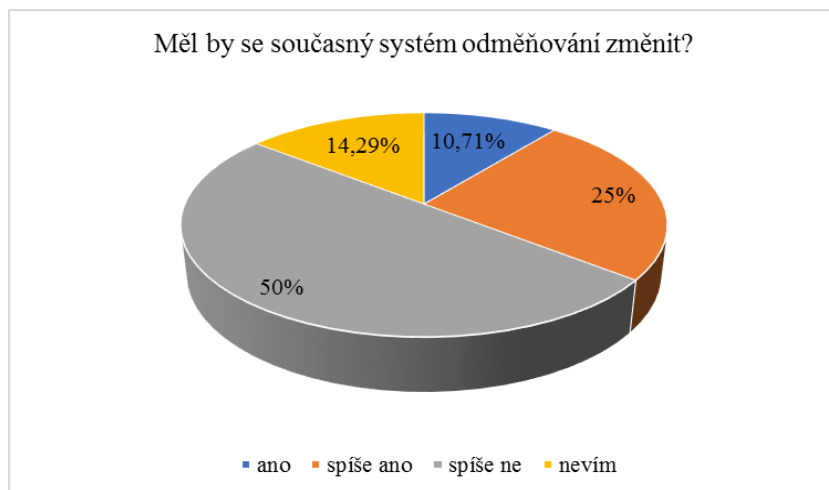
U této otázky zaměstnanci uvedli, že by je k lepšímu pracovnímu výkonu nejvíce motivovalo zvýšení mzdy a rozšíření nabídky benefitů. Nejméně by je naopak motivovala změna stylu řízení.



Graf č. 15 Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

15) Měl by se současný systém odměňování změnit?

Polovina respondentů si myslí, že by se současný systém odměňování měnit neměl. Přibližně 36 % respondentů by změnu v systému odměňování uvítalo. Zbýlých 14,29% zaměstnanců neví.



Graf č. 16 Změna současného systému odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

16) Jste spokojen/a s vedením společnosti?

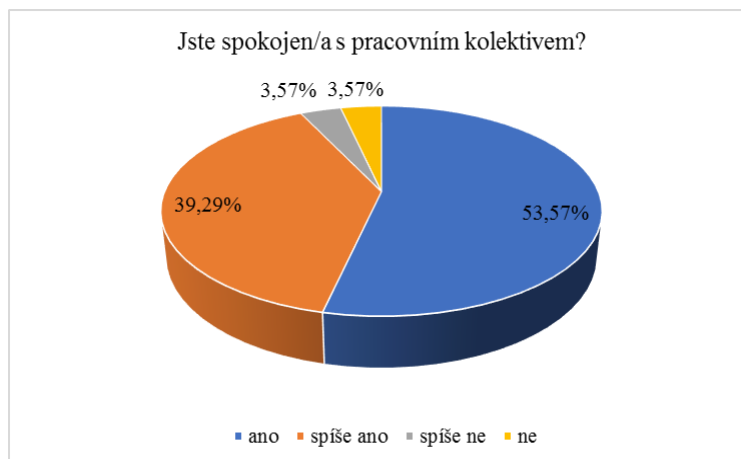
Na tuto otázku odpovědělo přibližně 90 % respondentů kladně. Zbýlých 10 % jsou s vedením spíše nespokojeni. Nikdo z dotázaných neodpověděl na tuto otázku záporně.



Graf č. 17 Spokojenost s vedením společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

17) Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

Více než polovina dotázaných odpověděla, že je s pracovním kolektivem spokojena. Necelých 40 % respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni. 3,57 % odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni a dalších 3,57 % odpovědělo, že jsou nespokojeni.

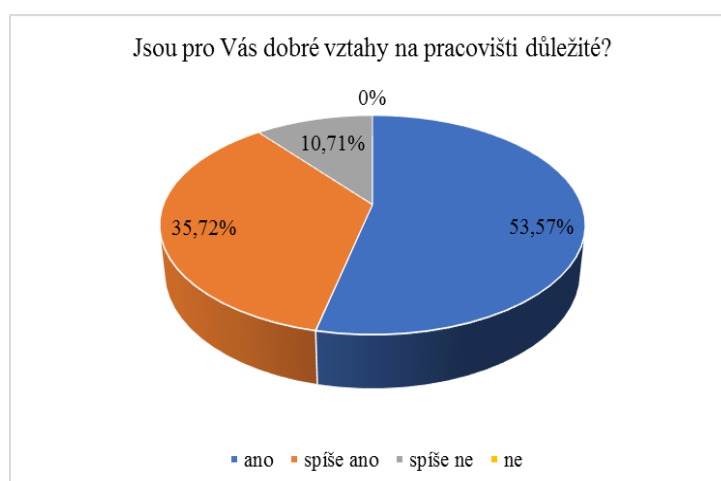


Graf č. 18 Spokojenost s pracovním kolektivem

(Zdroj: Vlastní zpracování)

18) Jsou pro Vás dobré vztahy na pracovišti důležité?

Necelých 54 % zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo, že jsou pro ně vztahy na pracovišti důležité, dalších 35,72 % odpovědělo, že jsou vztahy spíše důležité a 10,71 % odpovědělo, že jsou pro ně spíše nedůležité. Nikdo z dotázaných nevyužil možnost, že jsou pro něj vztahy na pracovišti nedůležité.

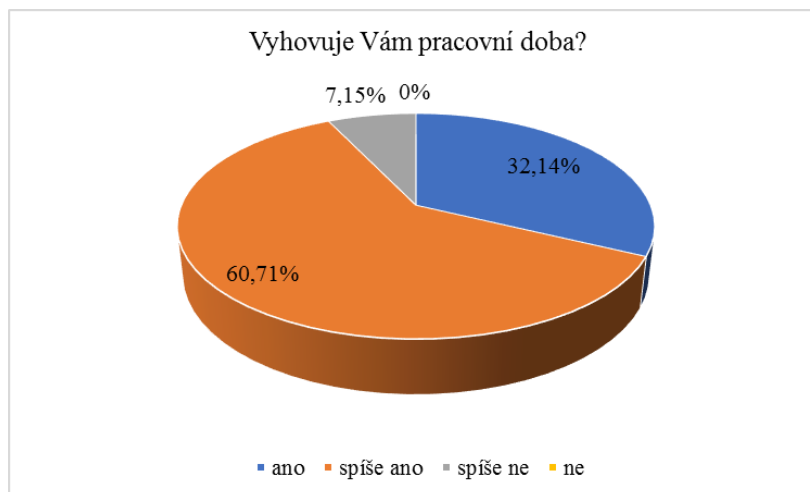


Graf č. 19 Důležitost vztahů na pracovišti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

19) Vyhovuje Vám pracovní doba?

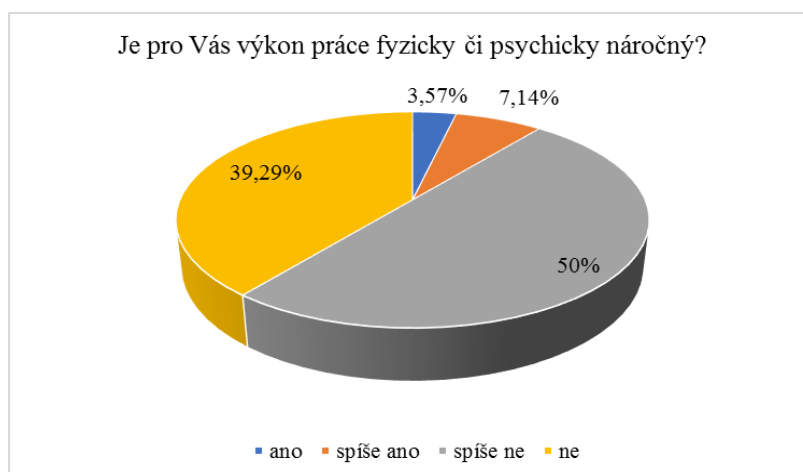
32,14 % dotázaných odpovědělo, že jsou se svojí pracovní dobou spokojeni, dalších 60,71 % uvedlo, že jsou spíše spokojeni a 7,15 % odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni. Žádných z dotázaných nezvolil odpověď, že je nespokojen.



Graf č. 20 Spokojenost s pracovní dobou
(Zdroj: Vlastní zpracování)

20) Je pro Vás výkon práce fyzicky či psychicky náročný?

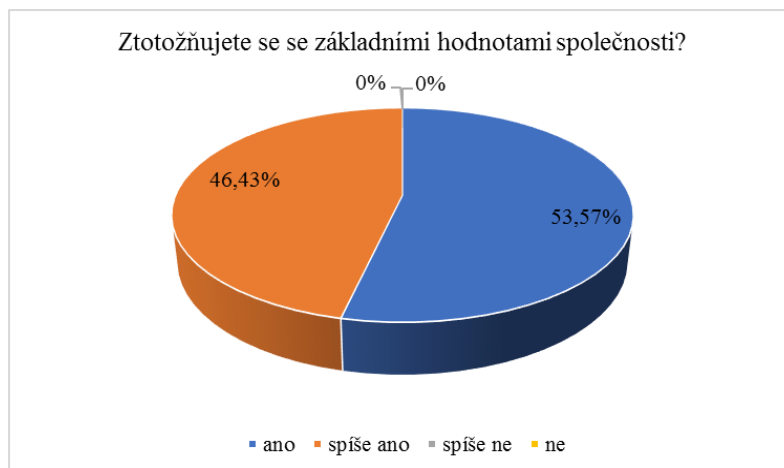
Necelých 40 % dotázaných odpovědělo, že pro ně výkon práce není fyzicky či psychicky náročný. Dalších 50 % uvedlo, že pro ně není spíše náročný a 7,14 % si myslí, že je pro ně práce spíše náročná. Zbylých 3,57 % uvedlo, že je pro ně práce fyzicky či psychicky náročná.



Graf č. 21 Náročnost práce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

21) Ztotožňujete se se základními hodnotami společnosti?

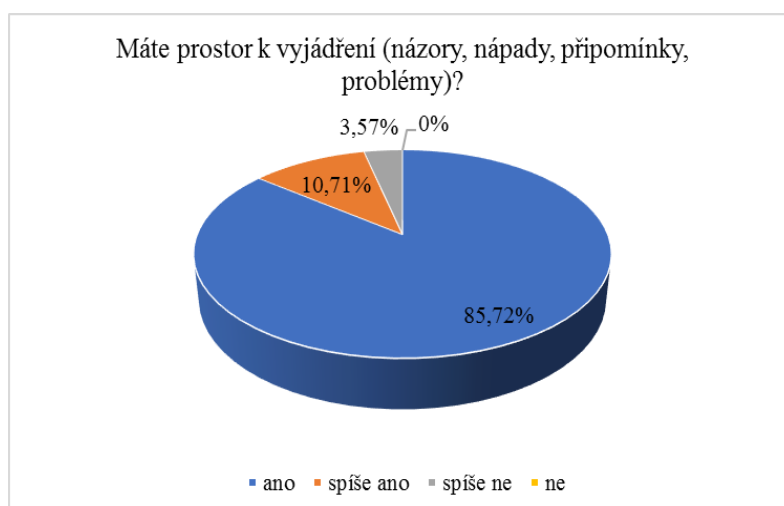
U této otázky je odpověď vcelku jednoznačná. 53,57 % uvedlo, že se se základními hodnotami ztotožňují a 46,43 % uvedlo, že spíše ano.



Graf č. 22 Ztotožnění se se základními hodnotami společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

22) Máte prostor k vyjádření (názory, nápady, připomínky, problémy)?

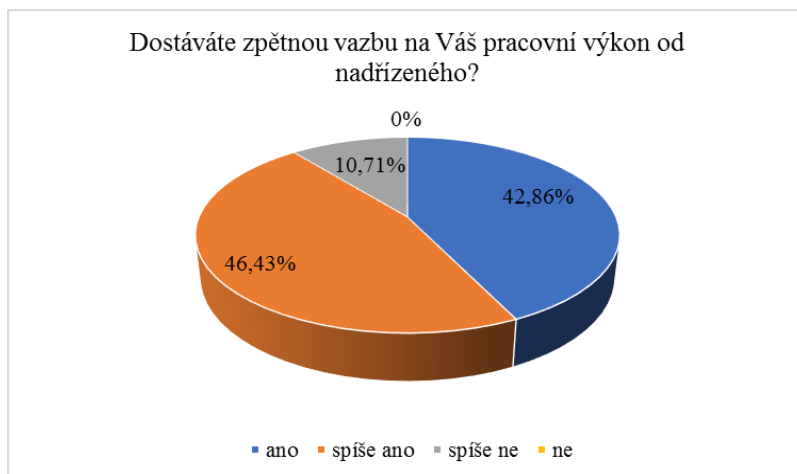
U této otázky odpovědělo 85,72 % respondentů, že má prostor k vyjádření svých názorů. 10,71 % uvedlo, že mají spíše prostor k vyjádření. Pouze 3,57 % odpovědělo, že prostor k vyjádření spíše nemá.



Graf č. 23 Prostor k vyjádření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

23) Dostáváte zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon od nadřízeného?

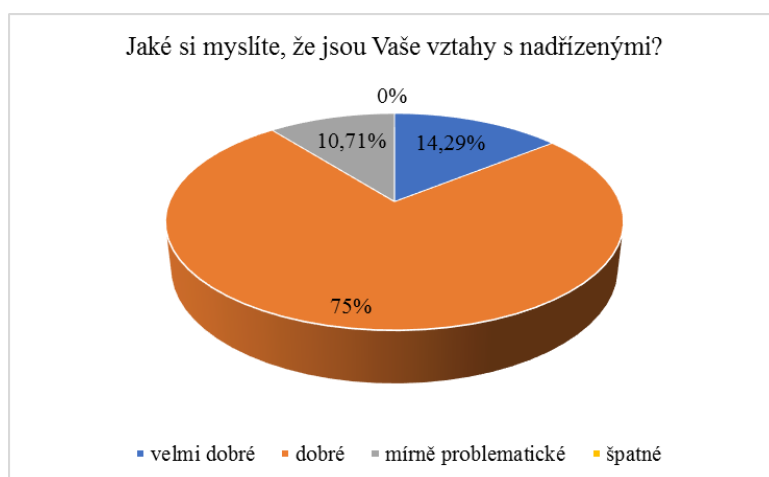
42,86 % zaměstnanců odpovědělo, že dostávají zpětnou vazbu na pracovní výkon od nadřízeného. Dalších 46,43 % odpovědělo, že spíše dostávají zpětnou vazbu a pouhých 10,71 % odpovědělo, že spíše nedostávají zpětnou vazbu od nadřízeného.



Graf č. 24 Zpětná vazba na pracovní výkon
(Zdroj: Vlastní zpracování)

24) Jaké si myslíte, že jsou Vaše vztahy s nadřízenými?

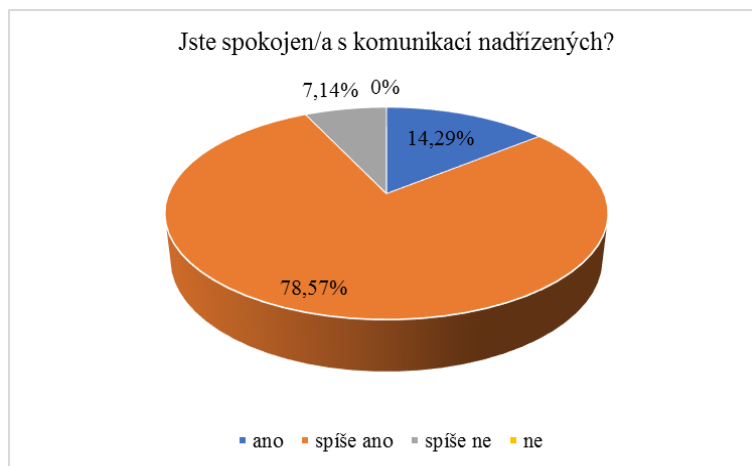
14,29 % respondentů odpovědělo, že jejich vztahy s nadřízenými jsou velmi dobré. 75 % zaměstnanců si myslí, že jejich vztahy s nadřízenými jsou dobré a dalších 10,71 % odpovědělo, že jsou vztahy mírně problematické. Nikdo z dotázaných si nemyslí, že by jejich vztahy byly špatné.



Graf č. 25 Vztahy s nadřízenými
(Zdroj: Vlastní zpracování)

25) Jste spokojen/a s komunikací nadřízených?

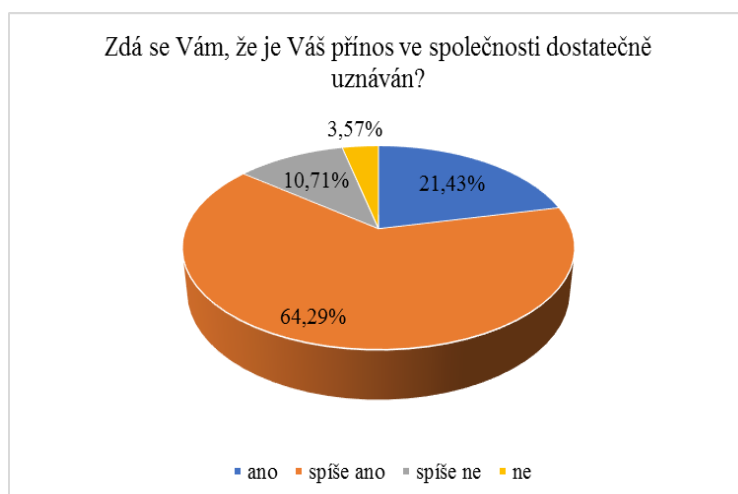
78,57 % dotázaných odpovědělo, že jsou spíše spokojeni s komunikací nadřízených, 14,29 % je spokojeno s komunikací a zbylých 7,14 % odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni.



Graf č. 26 Spokojenost s komunikací nadřízených
(Zdroj: Vlastní zpracování)

26) Zdá se Vám, že je Váš přínos ve společnosti dostatečně uznáván?

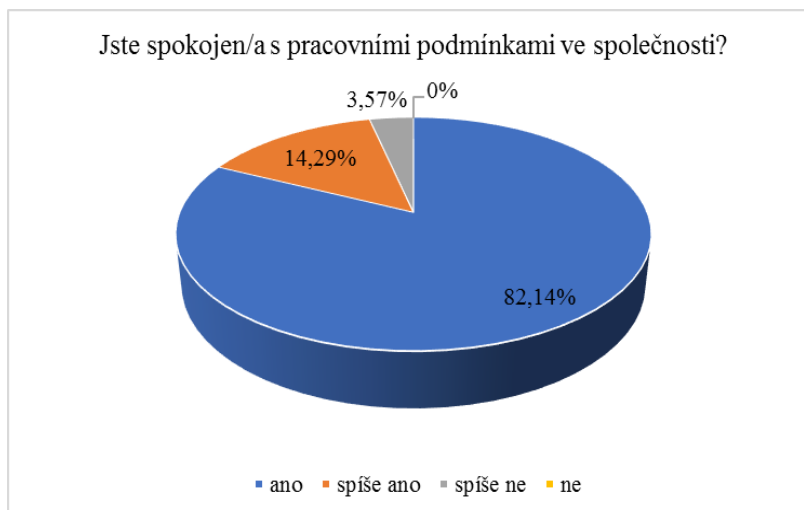
21,43 % respondentů uvedlo, že se jim jejich přínos ve společnosti zdá dostatečně uznáván. 64,29 % odpovědělo, že spíše myslí, že je jejich přínos dostatečně uznáván. Zbylých 10,71 % si to spíše nemyslí a 3,57 % si nemyslí, že je jejich přínos ve společnosti dostatečně uznáván.



Graf č. 27 Dostatečné uznání přínosu ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

27) Jste spokojen/a s pracovními podmínkami ve společnosti?

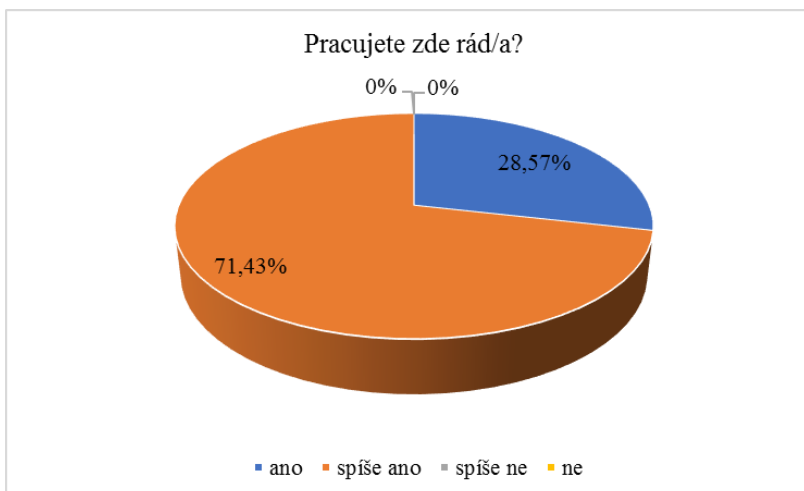
Na tuto otázku odpovědělo 82,14 % dotázaných, že jsou spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti. 14,29 % je spíše spokojeno a 3,57 % je spíše nespokojeno.



Graf č. 28 Spokojenost s pracovními podmínkami
(Zdroj: Vlastní zpracování)

28) Pracujete zde rád/a?

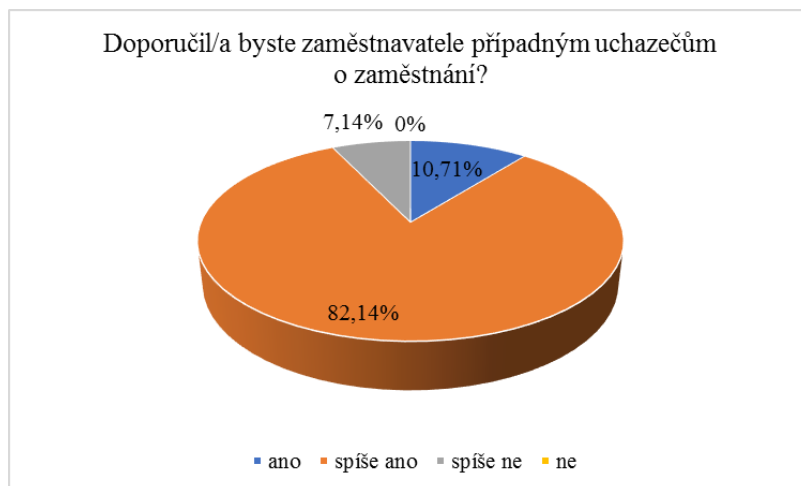
Na tuto otázku odpověděli všichni dotázaní kladně, 28,57 % zde rádo pracuje a 71,43 % zde spíše rádo pracuje.



Graf č. 29 Vztah k zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

29) Doporučil/a byste zaměstnavatele případným uchazečům o zaměstnání?

10,71 % odpovědělo, že by zaměstnavatele doporučila případným uchazečům. 82,14 % by zaměstnavatele spíše doporučilo a 7,14 % by zaměstnavatele spíše nedoporučovalo.



Graf č. 30 Doporučení zaměstnavatele případným uchazečům
(Zdroj: Vlastní zpracování)

30) Prostor pro názory, návrhy a připomínky.

Jeden ze zaměstnanců si myslí, že je vždy co zlepšovat, a že je třeba na rozvoji neustále pracovat.